جامعة مؤتـة
عمادة الدراسات العليا

مشكلات التخطيط الجامعي من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين في جامعة طيبة

إعداد الطالب
محمد بن سعود المطيري

إشراف
الأستاذ الدكتور أحمد بطاح

رسالة مقدمة إلى عـمادة الدراسات العـليـــا
إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة التربوية/ قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2010

الإهداء

إلى والدي العزيز.. من بذل الغالي والنفيس من أجلي.. إلى من شجعني وآزرني بكل ما يملك من أجل مواصلة مسيرتي العلمية..إليه أهدي ثمرة جهدي.

إلى والدتي الغالية.. نبض روحي في غربتي.. ونبع الحنان الذي أستقي منه في وحدتي.. من خففت عني عناء السنين بحنانها واهتمامها.. أهديها هذه الثمرة محفوفة بأرق المعاني.

إلى أخي الغالي عبد العزيز.. من ساندني وكان عضدي حين احتاج إليه.. وإلى أخواتي الغوالي.. زهور بيتنا.. وأريج غربتنا.. وزينة دنيانا وجمالها.. أهديهم هذه الثمرة مع حبي وتقديري.

إلى رفيق دربي خالد الجهني.. يا من عاش معي كل لحظة في فترة دراستي بحلاوتها ومرارتها.. بفرحها وحزنها.. إليه أهدي هذه الثمرة.. مع خالص محبتي.. وصدق أخوتي.

محمد بن سعود المطيري

الشكر والتقدير

أتقدم بالشكر الجزيل إلى معلمي ومشرفي سعادة الأستاذ الدكتور أحمد بطاح الذي كان له الفضل بعد الله في تسهيل أمر رسالتي بتوجيهاته التي رسمت طريق إتمام هذه الرسالة، فقد كان نعم المعلم الذي لا يبخل على طالبه بوقته وجهده.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أختي المربية، ومعلمتي الفاضلة، الدكتورة منيرة الشرمان، التي كان لها بصمات واضحة وجلية في رفع معنوياتي وتشجيعي على التحصيل العلمي للوصول إلى أعلى المراتب.

كما وأتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من الدكتور ملوح الخريشا، والدكتور محمد أمين القضاة، والدكتور نايل الرشايدة، الذين استفدت منهم في مسيرتي العلمية والذين لم يبخلوا علي بتوجيهاتهم الصادقة.

كما أشكر السادة المحكمين، وزملائي الطلبة، وكل من ساعدني في إنجاز هذه الرسالة.

محمد بن سعود المطيري

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
6.3 ثبات أداة الدراسة...	41
7.3 إجراءات الدراسة...	42
8.3 المعالجة الإحصائية...	42
الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات...................	43
1.4 عرض النتائج...	43
2.4 مناقشة النتائج والتوصيات..................................	59
التوصيات..	**64**
المراجع..	**65**
الملاحق..	**69**

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

قائمة الاشكال

الملخص

مشكلات التخطيط الجامعي من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين في جامعة طيبة

محمد بن سعود المطيري

جامعة مؤتة2010

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مشكلات التخطيط الجامعي من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين في جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية، وقد تكون مجتمع الدراسة وعينتها من (35) عميداً، و(75) مساعداً ونائب عميد، و(141) رئيس قسم أكاديمي، بعد استخراج (20) مبحوثاً لإجراء ثبات الأداة منهم (5)عمداء و(5) مساعدي عميد و(10) رؤساء أقسام، وتم بناء أداة الدراسة من (47) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: الأهداف، والوقت وبناء الخطط، والموارد المتاحة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية:

أنّ المتوسط الكلي لدرجة تصورات مشكلات التخطيط التي يواجهها الإداريون الأكاديميون في جامعة طيبة جاءت بدرجة مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.87) وبانحراف معياري (0.24)، وقد تبين وجود فروق دالة إحصائياً بين تقديرات الإداريين ذوي الخبرة من (5-10) وكل من الفئات (أقل من 5) و (أكثر من 10) لصالح الفئة من (5 -10), أي إن ذوي الخبرة المتوسطة أكثر تقديراً لمشكلات التخطيط من ذوي الخبرة القصيرة والخبرة الطويلة، كما ظهر وجود فروق دالة إحصائيا بين فئة رئيس قسم وعميد لصالح فئة رئيس قسم.

وقد أوصى الباحث بالآتي:

1 تبني جامعة طيبة لبرنامج تدريبي قائم على عمليات التخطيط للإداريين الأكاديميين والموظفين فيها.

2 توجيه الدعوة إلى جامعة طيبة كي تتبنى نظاماً يتيح للإداري الأكاديمي ممارسة العمل الإداري من خلال تفرغ جزئي، بحيث يقوم بالتدريس في عدد بسيط من المحاضرات (تخفيف العبء التدريسي).

Abstract

University Planning Problems from the Academic Administrators Perspective In Teeba University.

Mohammad Bin Saud Al-Muteiry
Mu'tah University,2010

This study aimed at identifying the problems of University planning from the academic administration's perspective in Teeba University in Saudi Arabia .

The population of the study and its Sample included (35) deans, (75) assistants and vise deans ,and (141) academic department chiefs .

The instrument of the study was developed and it contained (47) items distributed on three areas :the objectives , time ,the plan design, and available resources. Its reliability and validity was checked .The results of the study showed the following :

The total mean of the extent of the conceptualizations of the planning problems that the academic administrators face in teeba University was high .The mean was (3.870) and the standard deviation was (0.24).There were significant statistical differences between the assessment of the academic administrators who have (5-10)years of experience and all the categories (less than 5) and (more than 10)and in favor of the (5-10) category. That is ,those of medium experience have more rates for planning problems of these who have short experience and those who have long experience.

The study recommends the following:

1. Conducting a study on the effect of planning processes on the student s learning and their attitudes towards the university.
2. Inviting the university to adopt a system that allows the academic administrator to practise the administrative work.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة:

يمر العالم اليوم بمتغيرات متسارعة في كافة جوانب الحياة، حتى تميز هذا العصر بسمة التغيير المستمر، وأصبحت المعرفة والمهارات عرضة للتطور بشكل سريع، مما أوجب على المنظمات والمؤسسات ضرورة التكيف السريع مع هذا التغير والتطور، وشكل ذلك تحدياً مهماً أمامها حتى تستمر في أداء عملها، وتؤدي الدور المتوقع منها بشكل سليم، ولعل متابعة المستجدات المعرفية والمهارية المرتبطة بعمليات التخطيط يعدّ من أبرز التحديات التي فُرضت على المنظمات والمؤسسات المختلفة، لما للتخطيط من أهمية كبيرة في أدائها بشكل عام، وأداء الأفراد العاملين فيها بشكل خاص، مما يساعدها على التقدم في تحقيق الأهداف التي من أجلها وجدت، ويطور من مهارات الأفراد العاملين فيها.

"وقد نشأت الحاجة إلى التخطيط من حقيقة أن جميع منظمات الأعمال تقريباً تعمل في بيئات مختلفة ومتنوعة، وفي داخل كل بيئة تحدث متغيرات مستمرة وغير ثابتة، ولهذا السبب لابد للمنظمات أن تقوم بعملية تنبؤ لمعرفة هذه المتغيرات وتحديد اتجاهاتها ورصد تأثيراتها على المنظمة والاستعداد مسبقاً لمواجهتها من خلال التخطيط السليم الذي يخفف من درجة عدم التأكد ومن أبرز هذه المتغيرات؛ التغير التكنولوجي، والتغير في السياسات الحكومية، والتغيرات الاقتصادية كالتضخم والمنافسة، والتغير في الموارد البشرية والطبيعية ثم التغير في المعايير والاتجاهات الاجتماعية داخل المجتمع وغيرها من التغيرات التي يصعب أحياناً التنبؤ بها أو السيطرة على مخاطرها، كما نشأت الحاجة إلى التخطيط لرغبة المؤسسة بتطوير معدلات الأداء للأفراد والاستخدام الأمثل للموارد، فالوقت أصبح في هذا العصر أساساً للعمل الاقتصادي والإداري من أجل تحقيق أهداف المنظمات" (عباس، 2008، ص 79).

ويعد التخطيط من العمليات الهامة في العمل الإداري، وهو أداة للتغيير والتحسين وتطوير أداء المنظمات على اختلاف اهتماماتها، وهو الذي يجعل العمل في المنظمة منظماً وغير عشوائي، حيث تتحدد بدقة الغايات والوسائل من أجل المواءمة بين تحقيق الأهداف المرسومة من جهة وبين المدخلات من جهة أخرى، وهي عملية تحتاج إلى عمل جماعي تعاوني بين الأفراد العاملين بعيداً عن الذاتية والفردية في العمل، ويحتاج التخطيط إلى مهارات وكفايات عالية لدى الإداريين تساعدهم على سرعة تحقيق الأهداف، فهو عملية عقلية ومهارية تستلزم الفهم والتحليل والتركيب والتطبيق والتقويم إضافة إلى التخيل والأبداع واتخاذ القرارات من أجل تحقيق الأهداف والوصول إلى نتائج مرغوبة تراعي الموارد المتوفرة (أبو عيشة، 2007).

وتتكون العملية الإدارية من وظائف محددة هي :التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، ويتضح من ذلك أن التخطيط هو الوظيفة الأولى للعملية الإدارية، ومنها تبدأ مهامها الوظيفية، التي تنتهي بوظيفة الرقابة التي تزود المنظمة بالمعلومات الضرورية والتغذية الراجعة عما تم إنجازه جراء عملية التخطيط، لذا تعتبر العملية التخطيطية إحدى وظائف الإدارة، وإحدى مكونات العملية الإدارية المهمة والتي تعدّ سابقة على كل العمليات الإدارية، وبموجبها يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في المنظمة خلال فترة زمنية محددة (عباس، 2008).

في ضوء ما سبق عرضه، وانطلاقًا من أهمية الجامعة التي تستمدها من دورها في عملية التطوير والتغيير وبحكم مكانتها في المؤسسة التربوية وبالتالي موقعها في المجتمع وطبيعة الخدمات التي تقدمها على صعيد التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، لاسيما وأن الجامعة تحتضن عادة في إطار هيئتها التدريسية أكبر مجموعة من أبناء المجتمع ذوي التأهيل العالي والتخصص المتميز والخبرة العميقة والواسعة في جميع المجالات، وهي بذلك تكّون ما يمكن أن نطلق عليه القيادة الفكرية العلمية العليا للمجتمع، ولا تنحصر مهمة هذه القيادة الفكرية في مجال المرجعية المعرفية والمتخصصة فحسب، بل تشمل أيضا التقييم المستمر لواقع المجتمع وواقع مؤسساته، كما تشمل المشاركة الفاعلة في وضع خطط التطوير

والتنمية والتغيير ومتابعة تنفيذها، وتقديم الأفكار والنظريات والابتكارات المتميزة في مختلف مجالات الآداب والعلوم والفنون (المصري، 2007).

لذا تعد عملية التخطيط على مستوى الجامعة على قدر كبير من الأهمية، وخاصة أن من يقوم بعمليات التخطيط على درجة كبيرة من التأهيل المعرفي والخبرة الأكاديمية، وهم أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين والإداريين، لذا يتوقع دوماً منهم مستوى عالٍ من الأداء في كل العمليات التخطيطية، خاصة وأنهم يعدون جيلاً سيحدد مسار سوق العمل في المستقبل القريب.

2.1 مشكلة الدراسة:

يعد التخطيط إحدى العمليات والمهام القيادية والإدارية الهامة التي تساعد المؤسسة على تحقيق مستوى متقدم من المؤسسية، فهو تعبير عن ثقافة الأفراد والمؤسسة في تحقيق الإنجازات، وهو عملية تحديد واقع المؤسسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، والوسائل التي ستستخدمها لتحقيق تلك الأهداف، فالتخطيط يأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة، والفرص المتاحة والتهديدات التي تحيط بها.

وتكمن أهمية التخطيط في أنه يوفر لغة مشتركة لجميع العاملين إزاء أولويات المؤسسة، ويجمع جهودهم في قنوات واتجاهات محددة تساعد في تحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد ومال، مما يعني استثمار المصادر المادية والبشرية بأقصى طاقة ممكنة.

تواجه المخطط مشكلات وعقبات عديدة تعوقه في الكثير من الأحيان عن أداء دوره في وضع الخطط وتنفيذها وتقويمها، وأن لهذه المشكلات الأثر الفعّال من حرمان المخطط من أتباع الأسلوب العلمي الصحيح في رسم خططه ومشاريعه، وأن مثل هذه المشكلات قد تكون ذات طبيعة عامة من حيث عدم توفر الأمكانات البشرية والمادية.

وفي ضوء ماتقدم تشكل لدى الباحث تصور عن ضرورة إجراء دراسة تتناول واقع ومشكلات التخطيط الجامعي في جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية، فمن خلال دراسة الباحث في جامعتين في بلدين مختلفين - جامعة طيبة بالمملكة العربية السعودية، وجامعة مؤتة بالمملكة الأردنية الهاشمية - ومما شعر به خلال دراسته من ضرورة استكشاف عمليات التخطيط في الجامعات على المستوى الإداري الأكاديمي لما لها من أثر في تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها الجامعة، وتعد جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية من الجامعات الفتية في منطقة المدينة المنورة لذا يعد إجراء دراسة في وقت مبكر خدمة مباشرة للجامعة لتوجيه عمليات التخطيط في الاتجاه السليم على المستوى الإداري الأكاديمي، كذلك تأتي الدراسة استجابة لتوصيات ونتائج دراسات أخرى مثل دراسة (سعادة، 2003) التي أكدت على ضرورة أمتلاك رؤساء الأقسام في الجامعات مهارات التخطيط والتنظيم المتنوعة. ودراسة (النقرش، 1997) التي أكدت على وجود قصور في التخطيط التربوي في لدى الإداريين الأكاديمين في الجامعات الأردنية مما شكل للباحث ضرورة لإجراء هذه الدراسة.

3.1 أسئلة الدراسة :

أجابت الدراسة على الأسئلة التالية:

1- ما مشكلات التخطيط التي يواجهها الإداريون الأكاديميون في جامعة طيبة من وجهة نظرهم؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) في وجهات نظر الإداريين الأكاديميين حول مشكلات التخطيط تعزى لمتغيرات: (المسمى الوظيفي، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة)؟

4.1 أهمية الدراسة:

من المتوقع أن تكمن أهمية الدراسة الحالية في الجوانب التالية:-

1 تعدّ الدراسة الأولى التي تجرى في جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية والتي تتناول التخطيط للتعليم الجامعي.

2 ستقدم الدراسة إطاراً نظرياً على قدر كبير من الأهمية يدور حول عمليات التخطيط الإداري الأكاديمي، ويمكن اعتبار ذلك إضافة للمكتبة العربية.

3 ستقدم خدمة مباشرة إلى القائمين على عمليات التخطيط الأكاديمي الإداري في جامعة طيبة من خلال معرفة المشكلات التي تعاني منها العمليات التخطيطية تمهيداً لإيجاد حلول مناسبة لها، ومحاولة تجاوزها أثناء بناء الخطط الأكاديمية والإدارية.

5.1 التعريفات الإجرائية و الإصطلاحية للدراسة:

التخطيط : هو مجموعة إجراءات تتخذ لتحقيق أهداف معينة ضمن الإمكانات المادية والبشرية المتوافرة بوسائل قياسية، وهناك من يعرفه بأنه الوسيلة لإحداث التغيير في المجتمع من أجل توجيه التطور الاجتماعي والاقتصادي والسياسي بوسائل واعية لتحقيق أهداف محددة ضمن حيز من المكان والزمان المحدد. (القطامين، 2002).

ويعرف إجرائياً بأنه: الممارسات التخطيطية التي يقوم بها العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة طيبة في المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية لتحقيق أهداف الجامعة كما قاستها أداة الدراسة التي طورها الباحث لهذا الغرض.

الأكاديميون الإداريون: هم كل من يتولى موقعاً إدارياً في الجامعة ويشمل ذلك العميد، أو نائب العميد أو مساعد العميد، أو رئيس القسم.

6.1 حدود الدراسة :

اقتصرت هذه الدراسة على الإداريين الأكاديميين في جامعة طيبة في المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية في العام الدراسي 2010/2009.

تحددت نتائج هذه الدراسة باستجابة عينة الدراسة لفقرات الاستبانة التي أعدت لهذه الدراسة .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

أولاً : مفهوم التخطيط

يتفاوت مفهوم التخطيط بتفاوت عوامل وظروف الزمان والمكان، بل أن هذا التفاوت يمتد إلى داخل المكان إذا ما اختلفت وجهات النظر وتباينت الاهتمامات والمصالح، إذ أنه لا يوجد تعريف جامع لمفهوم التخطيط، فالأمر متوقف على الهدف من التخطيط أولاً، وعلى المكان ثانياً، ولكن المتفق عليه أن هناك قواسم مشتركة تدخل بالحسبان عند تعريف مفهوم التخطيط وبالتالي فإن الاختلافات محدودة عند أغلب الباحثين (أحمد، 2006) .

ويعدّ التخطيط وسيلة علمية منظمة ومستمرة يتم بموجبها حصر الموارد المتاحة مادياً وبشرياً ومالياً، وتقدير احتياجات المجتمع في ضوء هذه الموارد وتحديد طرق استخدامها بما يحقق الغايات المرجوة في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد، فالتخطيط في مفهومه العام يهدف إلى إحداث تغيير في الظروف المحيطة التي تهدف إلى التنبوء باحتياجات المستقبل في ضوء إمكانيات الحاضر، كما يتضمن مفهوماً للعمل الإيجابي نحو تحقيق احتياجات المستقبل (أبوعيشة، 2007).

ويعّرف التخطيط كذلك بأنه الأسلوب العلمي الذي يسعى إلى تحقيق أهداف محددة بغية رفع المستوى المعيشي والثقافي للإنسان، وهو يتضمن تعبئة الموارد البشرية والمادية واستخدامها بكفاءة عالية لتلبية احتياجات المجتمع المتزايدة (الحاج محمد، 2002).

"إن مفهوم التخطيط في أبسط صوره هو المواءمة أو الموازنة بين ما يتاح من طاقات وموارد وقدرات مادية كانت أو بشرية وبين ما يتطلع إليه الفرد أو المجتمع نهوضاً بمستواه وتحقيقاً لما ينشده من غايات، فالتخطيط في مفهومه العام، يهدف إلى إحداث التغيير في الظروف المحيطة، التي تهدف إلى التنبؤ باحتياجات المستقبل في ضوء إمكانيات الحاضر، كما يتضمن مفهوماً للعمل الإيجابي نحو تحقيق

احتياجات المستقبل وهو عمل كلي متكامل يجمع أبعاداً إدارية ومادية ومالية وقانونية وإنسانية وفنية تتفاعل مع بعضها بطريقة نظامية، لتحقيق أهداف المنظمة المعينة بدقة في حدود الموارد المتاحة بأقل تكلفة وأقصر وقت"(الجهني، 2008، ص8) .

وقد أورد (رسمي، 2004، ص 87) عدداً من التعريفات للتخطيط إذ عرفه على أنه:

1 عملية تحديد وإيضاح للأهداف ومجال العمل بقصد الكشف عن العوامل المؤثرة وتحديد آثارها المحتملة على إنجاز الأهداف، وصنع القرار لتحديد عمل النظام وكما تشير إليه عمليات تحليل الأهداف، والفحص، والتحليل.

2 وعرفه ستينر (Steiner) بأنه عملية تحليلية تتضمن تقييماً للمستقبل، وحديد الأهداف المرغوبة في إطار المستقبل، ووضع البديل لتحقيق هذه الأهداف أو اختيار البديل المناسب أو البدائل المناسبة لتحقيقها.

3 ونظر إليه كل من نيومان وسومر (Newman and Summer) بأنه عملية تغطي قطاعاً عريضاً من الأنشطة بداية من الشعور بالحاجة إلى أداء شيئ ما وانتهاء بالتحديد الدقيق لمجموعة من التساؤلات المتضمنة، من؟ ماذا؟ متى؟ فالتخطيط يتعدى نطاق جمع أو تحليل المعلومات، ووضع تصور على شكل أفكار لما يجب القيام به، أنه أكثر من منطق، خيال، وحكم...أنه مزيج من جميع ما يؤدي إلى قرار بما يجب القيام به .

4 وعرفه كونتز (Koontz) من منظور الوظيفة التي يؤديها إذ يتضمن التخطيط اختيار الأهداف، والاستراتيجيات، والسياسات، والبرامج والإجراءات الخاصة بتحقيق تلك الأهداف على المستوى الكلي أو الفرعي في التنظيم، لذا فالتخطيط هو صنع القرار حيث أنه يتضمن الاختيار بين البدائل.

5 وعرفه وارين (Warren) من منظور الهدف من التخطيط إذ نظر إليه على أنه عملية هدفها تطوير العمليات، والميكانزمات، والاتجاهات الإدارية والتي تعمل في إتجاهين أحدهما: أنها تجعل في الإمكان صنع قرارات حالية وملازمة وعلى وعي بأثرها في المستقبل، وتتصف بالسرعة، والاقتصاد والإقلال من العوامل المؤدية إلى إضمحلال العمل الحالي .

ويرى الباحث أن التخطيط عملية تحديد أولويات لتحقيق أهداف المنظمة، وتحدد من خلال عمليات تشمل تحديد الأهداف، والإجراءات، ومصادر التمويل، ومسؤولية التنفيذ، كما يحدد من خلالها آليات المتابعة والتقويم، وهو الأساس للعمليات الإدارية كافة.

ثانياً: فوائد التخطيط:

التخطيط عملية مهمة للمنظمة، وتحقق من خلالها فوائد عديدة، وقد أشار(المعايطة، 2007، ص107) إلى عدد منها على النحو الآتي:

1 يساعد على اختيار أفضل العناصر المساعدة على تحقيق الأهداف الموضوعة، حيث أنه كلما كانت المدخلات عالية الجودة والكفاءة متوائمة مع الأهداف المراد تنفيذها تم تحقيقها بكفاءة عالية.

2 يساعد على توفير بدائل عدة تحل محل وسائل التنفيذ في حال عدم صلاحيتها لتحقيق الأهداف الموضوعة.

3 يساعد على توفير الترابط والانسجام بين مختلف الجهود المبذولة، ويوحد اتجاهاتها نحو الأهداف المطلوب تنفيذها.

4 يوفر أساساً عقلانياً ومنطقياً لكل الأنشطة الممارسة، ويساعد على تقويم الممارسات لهذه الأنشطة بصورة موضوعية.

5 يجعل الولاء للعمل لا للأشخاص.

6 يساعد في عملية السيطرة على الوقت، من خلال جدولة المهام الرئيسة الواجب القيام بها.

7 يساعد في التعرف على الأولويات التي تحتاجها المنظمة ،وبالتالي التخطيط في ضوئها، مما يجعل العمل على معالجة نقاط الضعف في المنظمة من خلال عمليات تخطيط واقعية بعيدة عن الارتجالية .

كذلك يعمل التخطيط على تحقيق جملة من الفوائد للمنظمة أهمها (حسين، 2006):

1 يوضح التخطيط الأهداف التي تسعى المنظومة إلى تحقيقها بالصورة التي تمكن كل فرد من الأفراد العاملين بها من معرفة ما تسعى إلى تحقيقه، وبالتالي يؤدي عمله بالصورة التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف.

2 يساعد التخطيط على تحديد المشكلات أو العقبات المتوقع حدوثها والناتجة عن التحضير للعمل في المستقبل، والذي يتصف بالتغير وعدم التأكد وبالتالي الاستعداد لمواجهتها وتلافيها قبل حدوثها.

3 يساعد التخطيط على التحديد الدقيق للمدخلات من الموارد البشرية والمادية المطلوب استخدامها من حيث الكم والنوع، حتى يمكن إعدادها والاستعداد لكافة الاحتمالات والظروف المتوقعة.

4 يساعد التخطيط على التنيسق بين الأنشطة الرئيسة والفرعية حيث أنه يحدد أداء كل مرحلة من مراحل العمل.

5 يساعد التخطيط على وضع أهداف محددة واضحة تكون محور الاهتمام أثناء فترة الخطة مع تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف حتى يتم الحصول على أكبر فئة ممكنة من هذه العناصر دون إسراف أو تقصير.

6 يساعد التخطيط على التنسيق بين الإدارات والمستويات الإدارية المختلفة في المنظومة، حيث تضع كل إدارة خطتها التي تتكامل مع الخطط الأخرى ولذلك تسهل مهمة الإدارة في وضع أساليب العمل وخطواته وإجراءاته مما يجعل الأفراد يعرفون بدقة المطلوب منهم وكيف يستطيعون إنجازه.

7 يساعد التخطيط على تسهيل عملية الاتصال بين الإدارات والأقسام والأفراد والجماعات حيث يعمل التخطيط على توفير المعلومات والبيانات التي تتناسب مع الأهداف والخطط والبرامج والمعايير في كافة قنوات الاتصال وفي كل الاتجاهات بين الإدارة والأفراد والمديرين والمرؤوسين.

8 يعمل التخطيط على حسن استغلال الإمكانات والموارد المتاحة، وبالتالي يؤدي إلى خفض التكاليف إلى أقل حد ممكن.

9 يوفر التخطيط وسائل الرقابة والمتابعة على التنفيذ، فالأهداف التي يتم تحديدها في مرحلة التخطيط هي عبارة عن معايير أو مقاييس رقابية يقاس بموجبها نتائج الأعمال وتصحيح الانحرافات حين حدوثها.

10 يوفر التخطيط الأمن النفسي للعاملين، إذ أن التخطيط الجيد يقلل من الأخطاء إلى حد كبير مما يؤدي إلى الارتياح النفسي والاطمئنان لدى العاملين، وبالتالي يحفزهم إلى العمل ويرفع انتاجيتهم.

11 رفع عملية كفاءة الرقابة وذلك من خلال وضع معايير لقياس النتائج على ضوء الخطة الموضوعة ومتابعة تحقيقها، واتخاذ القرارات السليمة المناسبة من خلال المعايير الموضوعة في الخطة والشروط التي تطبق من خلالها المعايير.

12 مساعدة الإدارة على تحقيق أهدافها، وإعطاء درجة من الثقة حيث يشعر كل مدير أنه يسير على برنامج مدروس، وطبقاً لخطوات محددة مما يؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة المديرين والإدارات المختلفة.

ويرتبط بأهداف التخطيط دوافع التخطيط إذ أشار (أحمد، 2006) إلى عدد منها على النحو الآتي:

1 ضمان سلامة وصحة نمو وتطور مختلف القطاعات الاجتماعية والاقتصادية التي تعمل في مجال الإنتاج والخدمات، إذ أن وجود خطة صحيحة يسترشد بها في أداء العمل بمراحله المختلفة يساعد كثيراً في ضمان عدم الإنحراف عن القواعد الصحيحة سواء بالإعداد أو التنفيذ.

2 تعتمد الخطة الناجحة على مستوى عالٍ من التنسيق مما يحقق أهدافاً كثيرة والتي من أبرزها ضمان عدم تبديد الوقت والجهد والمال في مشاريع متكررة.

3 يضمن التخطيط الاستخدام الجائر للموارد والإمكانات المتاحة، ويتيح التخطيط تنظيم عملية الاستخدام.

4 يعمل التخطيط على تجسير الهوة بين ما هو قائم، وبين ما هو مأمول.

5 يعمل التخطيط على تأمين الاستفادة من تراكم المنجزات العلمية والثقافية عبر الزمن، فالتخطيط لايبدأ من الصفر، بل يحاول الاستفادة من المتاح في مجال الخبرات والدراسات والمعرفة بشكل عام.

وذكر (الكرخي، 2009) دوافع أخرى لعملية التخطيط على النحو الآتي:

1 القناعة: من خلال إدراك الإدارة والعاملين أهمية التخطيط كونه السبيل للارتقاء بالمنظمة ورفع قدراتها وتطورها.

2 التنبوء بالمستقبل بصورة أفضل وذلك باستخدام الأساليب الفنية لهذا الغرض وتغذيتها بأكبر قدر من المعلومات والبيانات اللازمة.

3 الواقعية التي تقوم على تعبئة الموارد البشرية المتاحة وحشدها بطرق مثلى لتنفيذ الخطة.

4 الجماعية بإشراك العاملين في العملية التخطيطية ووضع نظام حوافز فاعلة خلال عملية تنفيذها.

5 الثبات النسبي للخطة مع وضع الخطة البديلة التي يتعين أن تكون جاهزة للعمل في حدوث تغيرات غير متوقعة في الظروف المستقبلية لتحل محل الخطة الاعتيادية.

6 وجود نظام متابعة فعّال لرصد تقدم العمل في الخطة وإجراء تقييم متواصل لإنجازاتها وتصحيح الانحرافات إن حدثت تباعاً.

ثالثاً: أهمية التخطيط:

للتخطيط أهمية كبيرة في المنظمات كافة، فمن خلال عملية التخطيط تجدد المنظمات آليات عملها، وتبدل أساليبها، وقد أورد كل من (الحريري، وجلال، وإبراهيم، 2007) أهمية التخطيط على النحو الآتي:

1 التخطيط يوفر الوقت: فالوقت عنصر حرج في أي عمل، حيث أن وضع الخطة وتنفيذ الأنشطة يتطلب وقتاً كبيراً في الأمور المتصلة بدراسة الوضع الراهن وما يحتاجه من بيانات، ثم تبويب وتحليل البيانات، ثم وضع الخطة، فإننا نرى أن ما قد يستغرق من وقت في تلك الأنشطة يعوض بما يوفر من وقت عند التنفيذ.

2 التخطيط يتضمن التنسيق بين النشاطات المختلفة، فالتخطيط يعنى بتحديد الوقت اللازم بكل نشاط أساسي، والأنشطة الفرعية المنبثقة عنه، بشكل يساعد على تحقيق الأهداف، وبطريقة تؤدي إلى التكامل بينها.

3 التخطيط يهتم بالتنبوء بما يتوقع حدوثه من مشكلات وعقبات، وهو بذلك يساعد على تجنب وقوعها بما يضعه من حلول وبدائل.

4 التخطيط يهتم بحاجات واهتمامات الأفراد في المنظمة، إذ أنه يعنى بالقوى العاملة، وتوفير المناخ اللازم لها للعمل لزيادة الانتاجية، وهو يعنى برفع مستوى كفايتها وكفاءتها.

5 التخطيط السليم هو القاعدة التي ينظم العمل في ضوئها، كما يتم في ضوئه وضع قواعد الرقابة على التنفيذ لمتابعة ما ينجز من عمل وتقويمه.

6 يزود التخطيط القيادات الإدارية في المنظمة بالفكر الرئيسي له، ويمكن القول أنه شيئ نافع في تكوين وتقييم كل من الأهداف، والخطط والسياسات، فإذا كانت غير متناسبة مع ملامح الفكر الرئيسي للإدارة فلا بد من تعديلها.

7 يساعد التخطيط القيادات الإدارية كذلك في تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها ومن ثم إرشادها إلى صنع القرارات منطقية تتناسب وتلك القضايا من مثل: قضايا الكفاية الداخلية والخارجية والتمويل.

8 يفيد التخطيط في إعداد كوادر الإدارة العليا .

رابعاً: معوقات التخطيط:

تؤثر في عملية التخطيط وإعداد الخطط خلال إعدادها وتنفيذها بعض المعوقات السلبية التي تحد من فاعلية عملية التخطيط، فإذا استطاع القـائمون علـى عمليـة التخطيط التنبؤ بها فإنهم سيكونون قادرين ومستعدين مـسبقاً للتعامـل مـع هـذه المتغيرات بالطريقة التي تجنب منظماتهم ومؤسساتهم الأضـرار والخـسائر، وقـد أشار(عباس، 2008، ص96) إلى عدد منها على النحو الآتي:

1 صعوبة الوصول إلى تنبؤات دقيقة حول المتغيرات المؤثرة في عملية التخطيط بشكل مبكر.

2 صعوبة الحصول على المعلومات الموثقة والكافية التي تستند عليها عملية التخطيط وتحديد الأهداف.

3 مقاومة التطوير والتغيير من جانب بعض القيادات الإدارية والأفراد، بسبب اعتيادهم على نمط معين يرفضون تغيره، ولاعتقادهم أن عملية التغيير ستضيف لهم أعباء جديدة.

4 صعوبات تأتي من جانب الأنظمة والتعليمات خاصة المتعلقة بعمليات تفويض الصلاحيات التي قد تحد من تنفيذ العمليات التخطيطية، كما أن البيروقراطية الإدارية تشكل في حد ذاتها عائقاً مهماً وكبيراً أمام عمليات التخطيط.

5 التكلفة المالية والإمكانيات المتاحة تشكل تحدياً مهماً .

ويرى الباحث أن صعوبات التخطيط تتمثل بشكل كبير في عمليات تحديد الحاجات الفعلية للمنظمة، والتي تشكل المنطلق لتحديد الأهداف عند بناء الخطط، لذا فإنّ التخطيط الذي لايراعي نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة هو تخطيط سيواجه تحديات وصعوبات، ستجعل عملية التنفيذ فيما بعد بعيدة عن الواقعية وقريبة من الفشل عند إجراء عمليات المتابعة والتقويم .

وقد أضاف (الكرخي، 2009، ص34) صعوبات ومعوقات أخرى للتخطيط وهي على النحو الآتي:

1 نقص الموارد الذاتية وفشل الجهود في الحصول على موارد خارجية.

2 عدم الجدية في تنفيذ الخطة وتدني حماس العاملين لها.

3 البيروقراطية وتباطؤ الإجراءات الإدارية.

4 الطموح المفرط في الخطة بما يفوق القدرات الفعلية لتنفيذها.

5 التعقيد الزائد والمفصل في صياغة الخطة مما يخلق سوء فهم لدى المنفذين لأدوارهم أو عزوفهم عن التفاعل الإيجابي معها.

6 عدم توفر البيانات والمعلومات بالشكل الكافي للعملية التخطيطية.

7 عدم كفاية الزمن اللازم لتنفيذ الخطة.

8 ارتفاع أسعار السلع والخدمات اللازمة لتنفيذ الخطة بمستويات غير متوقعة مما يرفع التكاليف ويؤدي إلى عجز في الموازنة المخططة.

9 مقاومة الواقع القائم للتغييرات التي يريد التخطيط إحداثها.

10 عدم توفر البيئة السياسية والاجتماعية وعلى رأسها الاستقرار السياسي كإحدى الشروط المطلوبة لإنجاح تنفيذ الخطة.

11 سرعة التقدم العلمي والتكنولوجي قد يخلق وضعاً يختلف عما وضعته الخطة من أهداف.

وعرض (الدعيلج، 2009) مشكلات التخطيط في ضوء صعوبات مادية وبشرية على النحو الآتي:

1 نقص البيانات والإحصائيات الأساسية: يواجه المخططون مشكلة نقص البيانات الكمية منها والنوعية، إذ تتم عملية التخطيط دون تحليل سليم للبيئة المادية والاجتماعية مما يؤدي إلى تخطيط بعيد عن الواقع الفعلي.

2 قلة الخبراء والمدربين: بسبب عدم وجود برامج أو معاهد متخصصة أو مراكز تدريب تتولى عملية التدريب وإجراء الدراسات والأبحاث الخاصة بعملية التخطيط.

3 عدم كفاءة التنظيمات والأجهزة الخاصة بعملية التخطيط، إذ ثبت أن عدم كفاءة التنظيمات والأجهزة المسؤولة عن التخطيط في الدول النامية، وأنها غير قادرة على القيام بوظيفتها على الوجه الأكمل نظراً لعدم وجود الأفراد المدربين وسوء تنظيم العمل في هذه الأجهزة والتنظيمات.

4 قلة المخصصات المالية لتنفيذ الخطط، إذ تتضح المشكلة بشكل كبيـر فـي الدول النامية، حيث لم تكتمل كثير من الخطط بسبب عدم القدرة على الأنفاق على تنفيذ الخطط، وقد تتوقف كثير من الخطط بشكل مؤقت أو نهائي بسبب قلة المخصصات المالية لتنفيذها.

وعرض (حسين، 2006) الصعوبات في صورة مجموعة من العوامل تؤدي إلى فشل عملية التخطيط وهي على النحو الآتي:

1 عدم مشاركة كل الأفراد في المنظمة في عملية التخطيط.

2 الخلط بين الدراسات التي أجريت في التخطيط وبين الخطط نفسها.

3 الفشل في وضع وتطبيق الاستراتيجيات الفعّالة.

4 عدم توفر الأهداف والأغراض المحددة.
5 الفشل في القدرة على الوقوف على أهمية الغرض من الخطة.
6 عدم القدرة على الاعتراف بأن عملية التخطيط تعتبر عملية منطقية وعقلانية.
7 الاعتماد المفرط على الخبرة .
8 عدم توافر الدعم الكامل من فريق الإدارة.
9 عدم تحديد الأدوار بصورة واضحة.
10 عدم توافر أساليب ومعلومات الرقابة والتحكم.
11 مقاومة التغيير.

لذا فأن عملية التخطيط تفشل بسبب العوامل الآتية:

1 عدم تكامل عملية التخطيط مع النظام الإداري للمؤسسة.
2 عدم الفهم الكامل للفروق الموجودة بين مراحل التخطيط المختلفة.
3 عدم إشتراك الإدراة في المستويات الإدارية المختلفة في عملية التخطيط.
4 الوقوع في الخطأ الخاص بأن عملية التخطيط هي مسؤولية قسم التخطيط في المؤسسة فقط.
5 فشل الإدارة في الأداء طبقاً للخطة.
6 الخلط بين التقديرات المالية وعملية التخطيط.
7 عدم استخدام المدخلات الصحيحة في عملية التخطيط وخاصة عدم كفاية المعلومات.
8 فشل المديرين في الرؤية الشاملة لعملية التخطيط.

وأشار (العجمي، 2008) إلى أن أهم معوقات التخطيط والتي تحّد بدورها من ضمان تخطيط فعّال تتمثل في الآتي:

1 عدم الدقة في المعلومات والبيانات.
2 اتجاهات العاملين: إذ أن الاتجاهات السلبية لدى العاملين في المؤسسة ذات أثر كبير في عرقلة مسيرتها.
3 عدم صحة التنبؤات والافتراضات.

4 إغفال الجانب الإنساني: يؤدي تجاهل الخطة للعامل الإنساني إلى مقاومة هؤلاء العاملين للخطة ووضع العراقيل في طريق تنفيذها، مما يؤدي إلى فشلها في تحقيق أهدافها.

5 الاعتماد على جهات خارجية في إعداد الخطة.

6 البيروقراطية الإدارية والأنظمة والتشريعات القانونية.

7 عدم مراعاة التغيير في الواقع.

8 عدم تطبيق إجراءات التخطيط بصورة متكاملة.

9 ضعف التنظيم الإداري وعدم كفاءة التنظيمات والأجهزة الخاصة بالتخطيط.

10 قلة المخصصات المالية.

خامساً: العوامل المؤثرة على التخطيط:

يتأثر التخطيط بعدد من العوامل والمؤثرات، وقد صنف (الصيرفي، 2006) هذه العوامل في ضوء خمسة مؤثرات هي:

1- الاستخدامات المتوقعة للخطة.
   أ- هل يستخدم التخطيط لرقابة مدى فاعلية أداء الأفراد؟
   ب- أم ستستخدم الخطط باعتبار أنها فرصة للمعالجة الصحيحة للمشكلات الحالية والمستقبلية.

2- مهارة الإدارة:
   أ- الوقت المتاح لاعتماد الخطة.
   ب- الفترة التي تشملها الخطة.
   ج- الوقت المحدد لمراجعة الخطة.

3- الموارد المتاحة:
   أ- الأموال المتاحة للاستثمار في التخطيط.
   ب- توافر الاشخاص المدربين على التخطيط.
   ج- توافر الإمكانيات الفنية للتخطيط.

4- نوع المشكلات التي تواجه المنظمة:
   أ- مشكلات تشمل عدد بسيط من المتغيرات.

ب- مشكلات تشمل عدد كبير من المتغيرات يصعب التحكم فيها أو التنبوء بأثارها.

5- الظروف البيئية والاجتماعية والإنسانية:

أ- القوانين والتشريعات.

ب- النظم السياسية والاجتماعية السائدة.

وصنفت (الحريري وآخرون، 2007) العوامل المؤثرة في التخطيط في جانبين هما:

الأول: العوامل الاقصادية، والاجتماعية، والثقافية والسياسية.

1 العوامل الاقتصادية: إذ أن هناك ترابطاً متبادلاً بين النمو الاقتصادي والتخطيط للقطاعات المختلفة، فكلما كان النمو الاقتصادي سريعاً، انعكس ذلك على كافة القطاعات، وساعد على مواكبة التطور.

2 العوامل الاجتماعية: وهي تؤثر في سير الخطط كالتقسيمات الطبيقة والعادات والتقاليد التي قد تعيق تنفيذ بعض الخطط.

3 العوامل الثقافية: وهي ما يعرف بالتصورات الجماعية المشتركة التي تنعكس فيها فلسفة المجتمع السائد ونظرته إلى الكون والأشياء المختلفة وإذا ما تعارضت هذه النظرة مع الخطط فإنها تشكل عائقاً حين التنفيذ الفعلي.

4 العوامل السياسية: ولها أثركبير في التخطيط نظراً لتأثيرها على القوانين والتشريعات.

الثاني: عوامل تتعلق بالأفراد والبيئة المحيطة تؤثر في التخطيط وأهمها:

1 مدى توافر المهارات اللازمة للإداريين للقيام بالمهام الموكلة إليهم وقدرتهم على اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل المنظمة التي يعملون فيها ومدى قناعتهم بفاعلية التخطيط كأسلوب فهم يستند إلى المعلومات والبيانات الدقيقة التي تساعد على تحقيق الأهداف.

2 مدى توافر الموارد اللازمة لنجاح التخطيط فالموارد المادية والبشرية تعدّ ضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة.

3 مدى توافر الوقت الكافي لوضع الخطة ومراجعتها قبل إقرارها وتنفيذها، فأخذ الوقت الكافي واللازم لوضع الخطة يسمح باتخاذ القرار السليم الذي يستند إلى دراسة متأنية وتفكير سليم.

4 مدى توافر الاستقرار والخلو من المشكلات التي تعيق تنفيذ الخطة وتحقيق الأهداف.

5 مدى توافر العلاقات الإنسانية الطيبة بين أفراد المؤسسة لأنها تساعد على تضافر الجهود والتعاون لتحقيق أهداف الخطة.

وأضاف (الدعيلج، 2009) عوامل أخرى على النحو الآتي:

1 السياسات العامة التي تمثلها التوجهات العامة والرئيسة لراسمي السياسة، إذ أنها تجبر أحياناً على التركيز على جوانب وإهمال جوانب أخرى.

2 الجهات الممولة للخطط: حيث تفرض هذه الجهات رؤيتها وشروطها على عملية التخطيط، وبذلك يتأثر التخطيط بهذه الشروط التي قد تكون غير ملائمة للواقع أو لأهداف المنظمة الجوهرية.

3 التغيرات الاقتصادية والسياسية العالمية والمحلية: حيث تلعب هذه العوامل دوراً كبيراً في عملية التخطيط كونها توجه المخططين نحو توجهات جديدة مرتبطة في هذه التغيرات وفي أحيان كثيرة تكون ملازمة كونها مرتبطة بالسياسة العامة.

4 الفترة الزمنية: حيث أن تنفيذ أي خطة محكوم بفترة زمنية وأن أي تأخير في التنفيذ أو إطالة الفترة الزمنية للخطة يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف أو تأخيرها، وتخفيف الحماس في نفوس العاملين، مما ينعكس سلباً على الخطة، وأن أي تقليل في وقت الخطة يعني الاستعجال غير المنطقي، وأن الأهداف التي تم وضعها دون تحقيق الأهداف المرجوة.

سادساً: ضوابط التخطيط:

للتخطيط كعملية ضوابط محددة، وقد أورد كل من (حسان، والعجمي، 2006) هذه الضوابط على النحو الآتي:

1- يجب أن يرتبط التخطيط مع الأهداف ويتمشى معها، بحيث تكون النتائج تعبيراً عما هو مخطط .

2- يجب أن يتكامل التخطيط مع باقي وظائف الإدارة (تنظيم العمل وتوزيعه على العاملين، تحديد العلاقات، التحفيز، توفير نظم الاتصال، الارتباط بالتوجيه والتنظيم والرقابة).

3- يكون التخطيط على كافة مستويات الإدارة بدءاً من قمة التنظيم الإداري إلى قاعدته.

4- يجب أن يكون التخطيط فاعلاً أي قادراً على تحقيق أهداف المؤسسة وأن تكون النتائج المتحققة أكبر قيمة من التكاليف المرتبطة بها.

5- يجب أن يكون التخطيط مرناً يتيح إمكانية التبديل والتعديل في حالة استحالة تطبيق الخطة حرفياً ولأي سبب قاهر، مما يتيح إمكانية تصحيح المسار دون إخلال وأعباء وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة. أي يجب أن يكون التخطيط قادراً على مواجهة كافة المتغيرات غير المتوقعة بإجراء تعديلات على الخطة الأصلية لتتلاءم مع هذه المتغيرات.

6- يجب أن يكون التخطيط واقعياً يأخذ في الاعتبار الحاجات الفعلية دون تهويل أو تضخيم، ودون وهم مبالغ فيه فلا يبالغ في تقدير الإمكانيات الحالية ويتجنب الطموحات الكبيرة.

7- يجب مراعاة أن يكون التخطيط دقيقاً في تنبؤاته مبنياً على خطة سليمة تحوز قبول وحماس المديرين والمرؤوسين مع وجود نظام دقيق لمتابعة الأداء وفقاً للخطة المحددة بما يحقق الالتزام في التنفيذ.

8- مراعاة توفير الوقت الكافي والإمكانيات اللازمة لتحقيق تخطيطٍ ناجح، مع ضرورة تحقيق تعاون بين جميع الجهات المعنية بالخطة وتوفير المعلومات اللازمة، فضلاً عن تعاون المخططين مع المنفذين لإنجاح الخطة.

ولكي يكون التخطيط مجدياً لابد من أن يلتزم بالمبادئ الآتية والتي تشكل الإطار الفكري لمن يقوم بعملية التخطيط (الصيرفي، 2006):

1 يعتمد الطريقة العلمية في عملية التنبوء وفي جمع المعلومات وتحليلها والاستفادة منها في استشراق المستقبل.

2 التركيز على الهدف المراد تحقيقه. وهذا يعني أننا عندما نخطط لشيء يجب أن نوجه كافة طاقاتنا في التنبوء بذلك الشيء بهدف تحقيقه وعدم الانشغال بأمور جانبيه لا تأثير لها بالهدف الذي نخطط له.

3 شمولية التخطيط: يجب أن يشمل التخطيط كافة الأنشطة والوسائل والأساليب المتعلقة بالهدف الذي نخطط له وأن نوفر كافة الإمكانيات الضرورية لذلك دونما نقص.

4 أولوية التخطيط في تنفيذ الهدف: وهذا يعني أننا في سعينا للوصول إلى غاية أو هدف ما يجب أن نعتمد أولاً التخطيط قبل أي وظيفة إدارية أخرى لأنها هي التي تحدد لنا الأنشطة والمسارات والإمكانيات المؤدية إلى الغاية أو الهدف.

5 فاعلية وكفاية التخطيط: وهذا يعني أن يكون التخطيط قابلاً للتطبيق ويخدم الهدف بشكل فعّال ويغطي كافة الأنشطة والوسائل والأساليب والإمكانيات الضرورية لتحقيق الغاية أو الهدف.

6 مرونة التخطيط: وهذا يعني أن يكون التصور المستقبلي ذا أطياف واسعة يمكن التحرك من خلالها بسهولة في مواجهة التغيرات المستقبلية من خلال بدائل محتملة وليس حصر التخطيط في إطار متحجر لا يستوعب إمكانيات التغيير المستقبلية.

سابعاً: المقومات الأساسية للتخطيط:

أشارت (أبو عيشة، 2007) إلى المقومات الأساسية للتخطيط وهي على النحو الآتي:

الواقعية:

يقصد بها تناسب الإمكانيات المتاحة والممكنة مع الآمال والأهداف والمنشودة، بمعنى وضع أهداف واستراتيجيات تنفيذ الخطة في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة.

الشمول:

أي يكون للخطة السيطرة والتوجيه على كافة الموارد المتاحة لضمان تحقيق التناسق والتكامل بين القرارات والسياسات التخطيطية مما يكفل النمو الشامل والمتوازن.

المرونة:

وتعني قدرة الخطة على مواجهة الظروف الطارئة والاحتمالات التي تظهر أثناء عملية التنفيذ.

الإلزام:

أي اعتبار الخطة برنامج عمل لكافة الوحدات والأفراد على مختلف مستوياتهم بحيث تصبح ملزمة التنفيذ، وذلك بترجمة الخطة إلى إجراءات عملية تمارس بالفعل وضمان تنفيذها وفقاً للجدول الزمني المحدد لها.

مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ:

أي أن يتولى الجهاز المركزي للتخطيط إقرار الخطة بصيغتها النهائية واتخاذ القرارت الأساسية لوضعها موضع التنفيذ، ويقصد بلامركزية التنفيذ تولي الجهة المنفذة تحقيق الخطة وفق الأهداف والإجراءات والزمن المحدد.

المشاركة:

أي تحقيق مشاركة جهات أخرى (حكومية مثلاً) لضمان نجاح تنفيذ الخطة بالصورة التي رسمت بها.

التنسيق:

أي تكامل المفردات الأساسية للخطة والتنسيق ما بين الأهداف والوسائل والاستراتيجيات اللازمة للتنفيذ.

سهولة التنفيذ والمتابعة:

أي ترجمة الخطة إلى إجراءات وخطط أكثر تفصيلاً ثم إسنادها إلى جهاز إداري كفوء مع تحديد واضح للمسؤوليات وسبل التنفيذ، والرقابة المستمرة للإدارة والملاحظة المنتظمة من قبل أجهزة التنفيذ والتخطيط المركزي لإمكان التعديل وتوجيه المسار.

أبعاد التخطيط:

تركز عملية التخطيط على أبعاد هامة وضرورية، وعلى الرغم من تفاوت وأهمية دور كل واحد من هذه الأبعاد في عملية التخطيط، ألا أنها تتفاعل في بوتقة واحدة لينتج عنها في النهاية خطة أي كان مستواها، وقد أورد (أحمد، 2006) هذه الأبعاد على النحو الآتي:

البعد المعلوماتي (Information Dimension) :

يمثل البعد المعلوماتي الجانب الأهم في المركب التخطيطي إذ يعد هذا البعد بمثابة الأساس الذي تقوم عليه عملية التخطيط، ليس لأن المعلومات هامة وضرورية لتحديد البرامج الملائمة فحسب بل لأنها تساعد كثيراً في تحديد حجم وتوزيع العناصر البشرية والمادية في المنظمة.

البعد الزمني (Time Dimension)

يلعب البعد الزمني دوراً هاماً في العملية التخطيطة، فأي خطة تسعى لتحقيق تنمية ما في منطقة معينة، يجب أن تكون محددة المعالم من حيث البداية والنهاية، فالبعد الزمني يشكل بدوره نقطة الفصل ما بين التنمية المخططة والتنمية العشوائية.

البعد المؤسسي (Institutional Dimension)

يمثل البعد المؤسسي البعد المهم الذي من أجله تبنى وتنفذ الخطة، ويتكون من جزئين الأول التشريعات والقوانين والإجراءات الإدارية، والثاني يتمثل بتشكيل وإنشاء المؤسسات والأقسام اللازمة للتنفيذ.

البعد البشري (Humane Dimension)

يشكل البعد البشري جانبين مهمين في عملية التخطيط، فهو بمثابة الأداة المنفذة للخطة، وفي الوقت نفسه يعتبر الجانب المخطط له أو الهدف من وراء من الخطة، ويعتمد نجاح عملية التخطيط بشكل رئيسي على مستوى الإمكانيات البشرية المتاحة، حيث تشكل بدورها الأداة التي تتحكم ليس في صياغة أهداف التخطيط بل في تحديد جميع الأبعاد الأخرى لعملية التخطيط.

البعد المكاني (Spatial Dimension)

لكل خطة أرض تنفذ عليها، فلمن تنفذ الخطة؟ وأين تنفذ الخطة؟ كلها إجابات تدور في إطار البعد المكاني، الذي تكمن أهميته في تحقيق الأهداف التي جاء من أجلها التخطيط، فالتخطيط يعمل على تنمية المنظمة وزيادة فاعليتها.

البعد المالي (Financial Dimension)

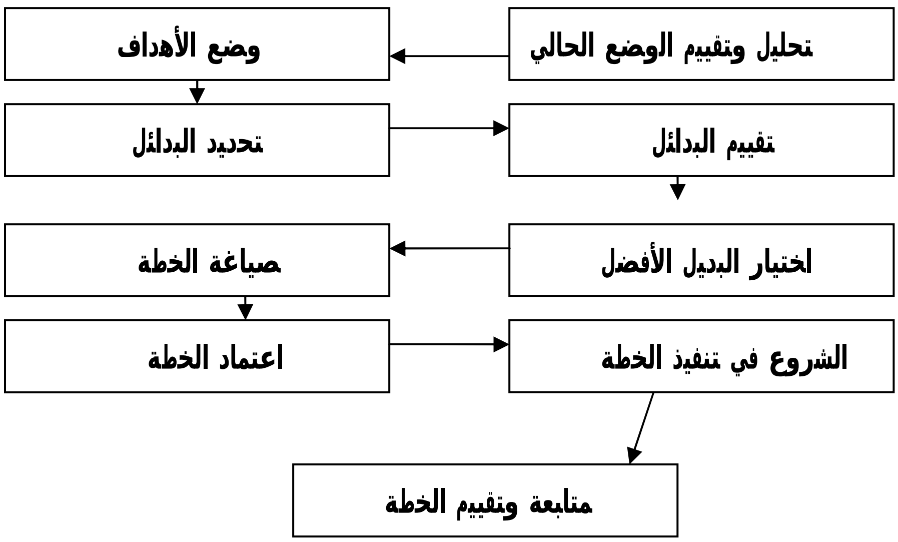
يلزم إعداد وتنفيذ أي خطة الأخذ بعين الاعتبار مسألة الموارد المالية المتاحة، إذ تتحكم هذه بحجم وانتشار برامج ومشاريع الخطة، إلا أن ما يخفف من حدة ضعف الموارد المالية المتاحة لعملية التخطيط، هو أنه يمكن في البداية إعداد الخطة، ومن ثم يصار إلى البحث عن مصادر تمويلية من جهات مختلفة داخلية من داخل المنظمة أو خارجية.

ثامناً: خطوات التخطيط :

تمر عملية التخطيط بمجموعة من الإجراءات المتسلسلة بشكل منطقي، وقد أورد(الكرخي، 2009) هذه الخطوات على النحو الآتي:

1. تحليل وتقييم الوضع الحالي: ويشمل ذلك جميع أنشطة المنظمة بما فيها الموارد المادية والبشرية المتوفرة لتحقيق الأهداف.
2. وضع الأهداف.
3. تحديد البدائل اللازمة لتحقيق الأهداف.
4. تقييم البدائل بالتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف.
5. اختيار البديل الأفضل الأقل في نقاط الضعف والأعلى في نقاط القوة.
6. صياغة الخطة: أي وضع الإطار العام والمكونات الإساسية.
7. اعتماد الخطة من الجهة العليا كي تأخذ الخطة قوتها التنفيذية.
8. الشروع في تنفيذ الخطة: تحديد مسؤوليات التنفيذ والموارد المجهزة.

9 متابعة وتقييم الخطة: أي الوقوف على تقدم العمل ونسب التنفيذ وتصحيح الانحرافات فيها.كما يبين الشكل الآتي:



الشكل رقم(1)

التخطيط التربوي:

التخطيط التربوي يعتبر جزء من التخطيط العام وأساسي بالنسبة له إذ أنه يتناول ميدان التعليم وأنظمته والقوى العاملة التي يعدها هذا التعليم والتنمية الاجتماعية المترتبة على هذا التعليم، فالتخطيط التربوي هو أحد عمليات التخطيط لتحقيق أهداف تنموية معينة، ويتفرع عنه (التخطيط التعليمي) الذي يهدف ضمن أهداف أخرى إلى حصول كل تلميذ على تعليم مناسب يجعل منه موظفاً صالحاً.

وقد بدأ اهتمام الدول بالتخطيط التربوي مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين، وكانت المحاولة الأولى عام 1956م، الموافق 1365هـ، في الاجتماع الذي عقده وزراء التربية في أمريكا اللاتينية (الشدي ، 1419هـ ، ص ص61-62). ثم أخذ التخطيط التربوي طريقه إلى البلاد العربية، وأخذ في التطور أثر المؤتمر الذي دعت إليه منظمة اليونسكو، والذي تم انعقاده في بيروت لمناقشة تقرير الأستاذين (أحمد طوقان، ومارردون كولون) وكان من نتيجة هذا المؤتمر لوزراء التربية العرب في فبراير عام 1960م إقرار أهمية التخطيط التربوي

والتعليمي للبلاد العربية، وإنشاء المركز الإقليمي لتخطيط التربية، وإدارتها في البلاد العربية، والذي أصبح لبنان مقراً له (مرسي ، 1977م ، ص ص11-12).

ويعرف التخطيط التربوي بأنه : " التفكير العلمي الذي يوجه التعليم ويحدد حركته ومساره، بل هو إعداد القرارات القائمة على البحث والدراسة في التعليم سواء من الداخل أو الخارج بل يضع الخطط والمشروعات التي تتبلور وتضع دليلاً للمعلم في عمله وحركته في المستقبل "، وبالتالي فهو أوسع وأشمل من التخطيط التعليمي؛ لأنه يشمل بالإضافة إلى التعليم التربية (قناديلي ،1424هـ).

ويذكر خبراء التخطيط الاستراتيجي أن الدراسات العليا تمثل مكانة مرموقة، وأن الفروق بين الجامعات العادية والجامعات القيادية يكمن في قدرة الدراسات العليا وبرامجها على تبني قضايا المجتمع وفق خطط مدروسة وممنهجة ورؤى بحثية إستراتيجية ذات بعد شمولي(الأستاذ,2008).

وفي ذلك فإن التخطيط الاستراتيجي عملية جماعية تفاعلية مستمرة تتطلب جهودا مشتركة يتم فيها صياغة الغايات والأهداف والخطط تم تنفيذها بما يضمن ربط المؤسسة بفرص سوقها المتغيرة ، والتخطيط موج ه نحو المستقبل القائم على تحليل الوضع الراهن وان الاختبار الحقيقي لأي خطة فعالة هو قدرتها على استيعاب الظروف المتغيرة والتأقلم معها وذلك بتوفير مقومات المرونة(الأستاذ, 2008).

يعتبر المخطط العام أحد ركائز بناء إستراتيجية مستقبلية في أى منظومة، تتصف بالتنوع فى مكوناتها والانتشار الجغرافي في أماكن تواجدها والخضوع للمتغيرات التنموية والمحددات الاقتصادية والتطورات العلمية والتكنولوجية والتي يكون الهدف منها فى النهاية تلبية احتياجات مجتمعية وطموحات مستقبلية لوطن بكاملة. يشتمل المخطط العام للتعليم العالي على(التخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي, 2005):

1- الدراسات السكانية والديموجرافية.

2- دراسات ومخططات بدائل التوزيع الجغرافي لمؤسسات التعليم العالي وتوزيعها النسبي طبقاً لنوع المؤسسة التعليمية من حيث الكيان الأكاديمي والشكل القانوني.
3- تدرج مستويات المخطط العام لتصل إلى تحديد أولويات التخصصات العلمية والبرامج التعليمية على مستوى كل محافظة وعلى مستوى الدولة.
4- دراسات متطلبات البنية التحتية والكوادر العلمية المطلوبة للوفاء باحتياجات تنفيذ المخطط العام.
5- تقدير الاستثمارات واقتراح مصادر التمويل المطلوب ودور مؤسسات المجتمع المدني وقطاعات الإنتاج والخدمات والدولة في المشاركة.

من الأهمية الأخذ بأسس تخطيط التعليم عند التوجه إلى إنشاء كليات جامعية بما يتجنب المشكلات التي واجهها التعليم العالي في العقود السابقة والتي امتدت آثارها إلى السنوات الحالية، فقبل إجراء أي توسع في التعليم الجامعي عن طريق ف فيجب التعرف بشكل دقيق على الاحتياجات المرتقبة لسوق العمل حتى يتخطى الهدف من إنشاء كليات جديدة من مجرد استيعاب الأعداد المتزايدة من خريجي وخريجات الثانوية العامة إلي تحقيق المواءمة والتطابق بين مخرجات الكليات واحتياجات سوق العمل, ومن أهم الأسس التخطيطية التي ينبغي الأخذ بها(الغرفة التجارية الصناعية بالرياض,2001):

1- **التعرف على توجهات النمو الاقتصادي في القطاعات المختلفة :** وذلك من خلال متابعة خطط التنمية وتحليل إستراتيجيتها ومؤشراتها وتقديراتها، مع الدراية بالتوقعات الأخرى المرتقبة القريبة والعاجلة والتي تغطي جانبا منها بيانات التراخيص للمشروعات المزمع إنشاؤها والفرص الاستثمارية المتاحة.
2- **تقدير الاحتياجات من القوي العاملة:** ويتم هذا التقدير من خلال التعرف على المهن والوظائف التي يحتاجها سوق العمل في القطاعات المختلفة تبعا للمستويات الوظيفية المرتقبة في كل قطاع أو نشاط اقتصادي وتحديد التخصصات والمستويات التعليمية المطلوبة تبعا لذلك إضافة إلى معرفة معدل دوران العمل والمتوقع إحالتهم إلى التقاعد أو إنهاء الخدمة من العمالة الوافدة.

3- **تقدير العرض من الموارد البشرية:** ويستلزم ذلك معرفـة اتجاهـات النمـو السكاني والفئات العمرية في سن التعليم العام والأعداد المتوقع حصولها مـنهم على الثانوية العامة والنسبة التي ستجد أماكن منهم فـي الجامعـات الحكوميـة وبالتالي الحجم المتاح منهم للالتحاق بالكليات الأهلية.

4- **تحديد التخصصات المطلوب إنشاؤها:** بعد الموازنة بين الاحتياجات من القوى العاملة (جانب الطلب) والعرض المتـاح مـن المـوارد البـشرية للالتحـاق بالجامعات، يتم تحديد التخصصات المطلوب إنشاؤها والطاقة الاستيعابية لكـل تخصص من الطلاب عبر السنوات المتوالية للدراسة. كما يرتبط بـذلك تحديـد الإمكانات التعليمية المطلوبة من أعضاء هيئة التـدريس والإداريـين والفنيـين وغيرهم من القوى العاملة اللازمة، والمرافق والقاعـات والأجهـزة والتأثيـث وغيرها من الأمور اللازمة للعملية التعليمية.

5- **تقدير التكلفة التعليمية:** ترتيبا على ما تقدم يتحدد تكلفة إنشاء الجامعة شـاملة التكاليف الاستثمارية متـضمنة تكلفـة التأسـيس والأصـول الثابتـة(الأرض والإنشاءات والتأثيث والأجهزة ووسائل النقل) والأصول المتداولة(تكلفـة رأس المال العامل) وأيضا المصاريف التشغيلية السنوية شاملة المصروفات التسويقية وأجور ومكافآت هيئة التدريس والعـاملين ومـصروفات المنـافع والخـدمات والصيانة والتأمين والمصروفات الإدارية وغيرها.

جامعة طيبه:

أورد موقع جامعة طيبة (http://www.taibahu.edu.sa/cms/)، و(الدمياطي، 2008) المعلومات الآتية عن جامعة طيبة:

نشأة الجامعة

تمت الموافقة على قرار مجلس التعليم العالي القاضي بالموافقة على دمـج فرعي (جامعة الإمام محمد بن سعود وجامعة الملك عبد العزيـز) ليكونـا جامعـة مستقلة مقرها منطقة المدينة المنورة .في العام 1425هـ وتم تسميتها جامعة طيبة.

رؤية جامعة طيبة

جامعة طيبة جامعة م قادرة على المنافسة مع نظيراتها السعودية والعربية فهي تعكس الهوية الإسلامية، تستند إلى الماضي وتعايش الحاضر وتستشرف المـستقبل استجابة للثوابت والمتغيرات، مؤكدة على أهمية المساواة في فرص التعليم لجميـع المواطنين دون تمييز. وتعمل الجامعة على بناء شراكة حقيقية مع المجتمع لتقـديم نموذج جديد، ينسجم مع كيفية تنظيم وإدارة تمويل التعليم الجامعي، وتعزيز قـدرات هيئة التدريس الأكاديمية والبحثية، وقدرات العاملين والإداريين ونظـم المعلومـات والتقنية. وتؤكد الجامعة على أهمية التطوير باستمرار للارتقاء بجودة بيئـة مجتمـع التعليم لدعم عملية التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، بالتكامل بين مختلف العلوم والآداب، من خلال برامج دراسية وبحثية متطورة لإعداد مواطن منتج قادر على المنافسة والإبداع. وتسعى الجامعة لاسـتثمار مواردهـا البـشرية واكتـشاف الموهوبين من منسوبيها ورعايتهم لدعم الاقتصاد الوطني، وتطبيق التعليم عن بعـد تشجيعاً للتعليم المستمر لمقابلة الطلب المتزايد على التعليم الجامعي، بما يواكب عهد الفضائيات والعولمة وتطورات القرن الواحد والعشرين .

الأهداف الإستراتيجية لجامعة طيبة

1) توفير تعليم متميز يستجيب لاحتياجات المجتمع .
2) تحقيق معايير الاعتماد الأكاديمي في جميع البرامج والمجالات التعليمية .
3) تطوير البحث العلمي والدراسات العليا لخدمة قضايا المجتمع.
4) بناء شراكة حقيقية مع المجتمع.
5) تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الإدارية والمالية في الجامعة.
6) بناء بيئة جامعية متكاملة يسودها الإبداع والتميز والتفاعل الإيجابي.

الكـليـات والعمادات والمعـاهـد التي تضـمها الجـامعة:

أ- كـليـات ومـعـاهـد العـلوم الصـحـية:

1 - كلية الطـب 2- كلية طب الأسنان 3- كليـة الـصيدلة

4- كلية العلوم الصحية للبنين 5- كلية العلوم الطبية التطبيقية

6- كلية العلوم الصحية للبنات 7- كلية العلوم الصحية للبنات بينبع

8- المعهد الصحي للبنات بالعلا

ب- كـليـات العـلوم و العـلوم التـطـبيقـية:

9- كلية الهندسة 10- كلية علوم و هندسة الحاسبات

11- كلية العلوم 12- كليـة العلوم المالية والإدارية

13- كلية علوم الأسرة للبنات 14 - كلية المال والأعمال

15- كلية الهندسة بينبع 16- كلية علوم وهندسة الحاسبات بينبع

17 - كلية العلوم التطبيقية بينبع

ج- كـليـات التربيـة والآداب والعـلوم الإنسـانية:

19- كلية الآداب والعلوم الإنسانية 18- كليـ ـ ـة التربيـ ـة

20- كلية العلوم والآداب بينبع 21- كلية العلوم والآداب بالعلا

د- كـلـيـات الـمـجـتـمـع:

22- كلية المجتمع بالمدينة المنورة 23- كلية المجتمع للبنات في الحناكية

24- كلية المجتمع بمهد الذهب 25- كلية المجتمع بخيبر

هـ- الـعـمـادات:

26- عمادة التعليم الموازي والمستمر 27- عمادة التعليم عن بعـد

و- الـدراسـات الـعـلـيـا:

28- عمادة الدراسات العليا 29- المعهد العالي للأئمة والخطباء

2.2 الدرسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

أجرى (القرشي، 2008) دراسة هدفت إلى معرفة التخطيط الاستراتيجي لبنـاء الموارد البشرية في الجامعات السعودية، كما هدفت إلى تحديـد إطـار للتخطـيط الإستراتيجي تتبنى به الجامعات مواردها البشرية في عـصر اقتـصاد المعرفـة، وصياغة إستراتيجية طويلة المدى تعتمد على تنبؤات مـستقبلية لتقـدير الاحتيـاج المستقبلي من الموارد البشرية كماً ونوعاً، واستخلاص مؤشرات على مدى محافظة الجامعة على نمو وجودة مواردها البشرية. لرسم خطة مستقبلية تساعد الجامعة على

استدامة قدراتها المتميزة، تكونت الدراسة من جانبين نظري مسحي، والآخر وصفي تحليلي، حيث تم اختيار جامعة أم القرى وتم التعامل معها كوحدة إدارية واجتماعية واحدة وتطبيق منهجية التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية على الجامعـة، وتم توظيف تقنيات الإدارة الحديثة: منهج السيناريو ومنهج تحليل الاتجاه (4 نماذج) وأدوات ضبط الجودة باستخدام برنامج المينتياب لعمل تنبـؤات مـستقبلية لتقـدير الاحتياج المستقبلي من الموارد البشرية كماً ونوعاً ودراسـة المنحـى العـام لأداء الموارد البشرية في الجامعة وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

1 تصميم إطار ونموذج مقترح لمراحل التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية.
2 دمج مفاهيم اقتصاد المعرفة في نسيج إستراتيجية بناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية.
3 تقدير الاحتياج الكمي والنوع لجامعة أم القرى .
4 رسم الخطة الإستراتيجية المستقبلية لبناء الموارد البشرية لجامعة أم القرى اعتماداً على التقدير الكمي والنوعي للموارد البشرية.

كما أجرى (دحيم، 2007) دراسة هدفت إلى معرفة واقع تخطيط القوى العاملة في جامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية، من حيث الآلية المعمول بها في تخطيط القوى العاملة، وتوافر عملية تخطيط القوى العاملة، وأبرز المعوقات التي تعيق عملية تخطيط القوى العاملة في الجامعة، تكون مجتمع من جميع الموظفين العاملين المسؤولين عن عملية تخطيط القوى العاملة في إدارة الجامعة وجميع عمداء ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام ومديري إدارة الكليات في جامعة الملك سعود بالرياض والبالغ عددهم (162)، وقد استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج تحليل الوثائق، وقد أظهرت نتائج تحليل الوثائق وجود عملية تخطيط القوى العاملة في الجامعة، وجود قاعدة بيانات شاملة لدى الجامعة عن القوى العاملة فيها، كما أظهرت النتائج تدني عمليات تخطيط قوى العاملة من وجهة نظر عينة الدراسة، ووجود معيقات تعيق عملية تخطيط القوى العاملة في

الجامعة من أبرزها: عدم استقلال الجامعة الإداري والمالي وارتباطها بجهات خارجية هي وزارة المالية، وزارة الخدمة المدنية.

وأجرت (الحارثي، 2006) دراسة هدفت إلى الكشف عن مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات بالجامعات السعودية، تكونت عينة الدراسة من العاملات في كليات البنات في الجامعات السعودية للعام الدراسي 2006م ممن يندرجن ضمن المسمى الوظيفي (عميدة كلية، ورئيسة قسم، وعضو هيئة تدريس)، وقد بلغ عددهن (215) عميدة، ورئيسة قسم، وعضو هيئة تدريس. واشتملت أداة الدراسة على استبانه بها (36) فقرة توزعت على مجالات أربعة هي: مجال الرسالة، ومجال القيم، ومجال الأهداف الإستراتيجية، ومجال الرؤية المستقبلية للتعليم الجامعي النسوي. ومن خلال استعرض الدراسات العلمية وتحليل بيانات أداة الدراسة أظهرت النتائج أن درجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها هي بدرجة متوسطـة، وتبين وجود فروق ذات دلالـة إحصائيـة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 05,.) في درجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات بالجامعات السعودية, حسب متغيرات الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة سعي كليات البنات في الجامعات السعودية إلى تبني منهجية التخطيط الاستراتيجي فيها؛ باعتبار التخطيط الاستراتيجي هو أساس التطور لتلك الكليات، والعمل على توظيف منهجية التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات ضمن مجال القيم وخاصة ما يتعلق بالشفافية, والتركيز على الإبداع, وخدمة المجتمع.

وأجرى (الحبيشي، 2006) دراسة بعنوان التحليل الاستراتيجي لتفعيل الإدارة الجامعية اليمنية في تحقيق أهدافها:

قام الباحث بدراسة تهدف إلى تفعيل دور إدارة جامعة عدن في تحقيق أهدافها الثلاثة الأساسية والمتمثلة في الهدف التدريسي والبحثي وخدمة المجتمع وذلك مـن خلال استخدام التحليل الاستراتيجي بنوعية الاستراتيجي الداخلي والذي يكشف عن القوة والضعف في البيئة الداخلية للجامعة، والإمكانات والفرص في البيئة الخارجية

للجامعة والوصول بعد ذلك إلى صياغة إستراتيجية لتفعيل دور الجامعـة لتحقيـق أهدافها .وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج منها :

أن إدارة جامعة عدن لم تستخدم التقنية (التحليل الاستراتيجي) في الكشف عن مواطن القوة والضعف في إمكانيات الجامعة الداخلية والفرص والمخاطر المحيطـة بها من البيئة الخارجية. وأن جامعة عدن لم تعتمد التخطيط الاستراتيجي في تحسين وتقوية المحاور المتمثلة في استراتيجيات التـدريس والبحـث وخدمـة المجتمـع بالإضافة إلى عدم إعادة هيكلتها التنظيمية ليتلائم ومتطلبات التطور الحاصـل فـي هذه المحاور الإستراتيجية الثلاثة.

وأجرى (الدجني، 2006) دراسة هدفت إلى معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في غزة في ضوء معايير الجودة، حيث تكونت عينة الدراسة من (117) عضو هيئة تدريس عامل في الجامعة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار أسلوب التحليل الوصفي وقام بتطوير إستبانة تكونت من (58) فقرة تناولت مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، واتجاهات إدارة الجامعة نحو التخطيط الاستراتيجي، ودرجة ممارسة إدارة الجامعة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وقد أظهرت نتائج الدراسة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى إدارة الجامعة وبدرجة عالية، وممارسة العاملين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة لعملية التخطيط الاستراتيجي.

وأجرى (المبعوث، 2003) دراسة هدفت إلى توضيح بعض الفروق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التقليدي، وبيان بعض المشكلات في التعليم العالي في المجتمع العربي، ودراسة نموذج المملكة العربية السعودية في التخطيط للتعليم العالي، ثم بنى على ذلك تقديم تصور مقترح للتخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي: التخطيط للتعليم العالي في المجتمع ومنه السعودية يغلب عليه الطابع التقليدي في التخطيط مع التأثر ببعض الأطر الفكرية للتخطيط الاستراتيجي وبشكل نظري في الخطط المكتوبة، أفرز التخطيط التقليدي بعض السلبيات مما دفع بعض الباحثين للمطالبة بالاستفادة من التخطيط الاستراتيجي والذي تمت ممارسته في كثير من الجامعات في الدول المتقدمة، ضرورة تطوير

الهياكل التنظيمية في المؤسسات الجامعية في المملكة بما يتفق وتحقيق التخطيط الاستراتيجي الذي فرضه عصر المعلومات، ويتمثل التصور المقترح للتخطيط الاستراتيجي فيما يلي:

تبني التخطيط الاستراتيجي باعتباره علماً وممارسة وكذلك تبني الفكر الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي والجامعات. تطوير الهياكل التنظيمية في التعليم العالي والجامعات لتستوعب لجنة للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي.

وأجرى (سعادة، 2003) دراسة بعنوان " تطوير الدور الإداري والقيادي لرئيس القسم الإكاديمي في جامعة النجاح الوطنية، فقد قام الباحث بالرجوع إلى الأدب التربوي ذي الصلة بالموضوع وقد تم طرح مجموعة من المقترحات التطويرية للمهام الإدارية والقيادية لرئيس القسم الإكاديمي في الجامعة تتمثل في مجموعة توصيات مثل ضرورة الالتزام بالمبادئ العلمية والمهنية والخلقية الجامعية قولاً وعملاً. وكذلك ضرورة المحافظة على مصالح القسم والكلية التابع لها، واعتماد مبدأ الشورى في العمل مع زملائه، وضرورة التعامل مع المشكلات المختلفة بمهارة عالية.

وأجرى (حسين، 2001) دراسة هدفت إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية لجامعتي عدن و صنعاء في صياغة التوجه الاستراتيجي الجامعي، وخصائص دور القيادة الاستراتيجية الأكاديمية، والاجراءات، وصياغة التوجه الاستراتيجي لجامعتي عدن وصنعاء،وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن التوجه الإستراتيجي في صياغة الأهداف لدى إداريي جامعة عدن وهو أكثر توجهاً وإيجابياً منه لدى إداريي جامعة صنعاء، حيث وجد أن إداريي جامعة عدن هم أكثر توجهاً في الاتجاه الاستراتيجي لعملية التنفيذ للأهداف الاستراتيجية للجامعة من إداري جامعة صنعاء، وتوجد فروقات ذات دلالة معنوية بين آراء إداري جامعة عدن وآراء جامعة صنعاء ولكن بدرجات متفاوتة وقليلة ومعظم فقراتها لصالح جامعة عدن ولكن لم يصل إلى درجة الطموح المطلوب في عملية التوجه الاستراتيجي.

وأجرى (النقرش، 1997) دراسة هدفت إلى معرفة واقع التخطيط التربوي في الجامعات الرسمية في الأردن، تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الاقسام

الإداريين والأكاديمين في الجامعات الرسمية الأردنية،اشتملت الدراسة على ثلاثة مجالات وهي: التدريس، والبحوث العلمية وخدمة المجتمع.وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود قصور في التخطيط التربوي وخاصة فيما يتعلق بالبحوث العلمية، وخدمة المجتمع، وأظهرت النتائج كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع التخطيط في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير المركز الوظيفي لصالح رؤساء الأقسام الأكاديميين، وجود فروق ذات دلالة إحصائية أيضاً تعزى لمتغير الجامعة ولصالح الجامعة الأردنية.

الدراسات الأجنبية:

أجرى وهيرن (O`Hearn,2005) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في كليات المجتمع بكاليفورنيا وإلى تحديد المدى الذي إليه استخدمت كليات المجتمع عبارة الرسالة كعنصر مهم في عملية التخطيط الاستراتيجي المؤسسي، وتكونت عينة الدراسة من (24) من ضباط ارتباط لشؤون الاعتماد ومن (12) مديراً تنفيذياً للكليات، وتكونت أداة الدراسة من استبانة اشتملت على أربعة عشر سؤالاً ركزت على ارتباط عبارة رسالة الكلية بجوانب أخرى رئيسة في الكلية، مثل تخصيص الموارد وجهود التسويق وأهداف الكلية والأولويات التربوية، وأشارت النتائج الإجمالية إلى اتفاق عام بين استجابات ضباط الارتباط لشؤون الاعتماد، وبين استجابات المديرين التنفيذيين بالنسبة لتسعة من الأسئلة واستنتج الباحث أن قادة كليات المجتمع بحاجة إلى الاستمرار في تكامل عبارات الرسالة مع جهود التخطيط التربوي لكي ينسقوا كل العمليات في الحرم الأكاديمي ويوصلوا رؤية منظمة متسقة.

وأجرى جونسون(Johnson, 2005) دراسة هدفت إلى فهم عملية التخطيط الاستراتيجي والإطار المطور لتوجيه مبادرات على مستوى المنطقة التعليمية لتحسين التعليم في المدارس الحكومية في منطقة ميلارد (Millard) بولاية نبراسكا . وجمعت البيانات عن طريق إجراء مقابلات مع مشاركين سابقين وحاليين في عملية التخطيط الإستراتيجي، وكذلك من دراسة محاضر وقائع اجتماعات مجلس التعليم، واجتماعات تحديث التخطيط الاستراتيجي، وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة بين إطار عمل التخطيط، والأداء المنظمي . كما أشارت إلى أن استخدام أنموذج التخطيط الاستراتيجي

في مدارس ميلارد الحكومية أدى إلى تنفيذ فاعل للسياسات والبرامج والعمليات من خلال قيادة مدير التربية وأعضاء الهيئة الإدارية، والمعلمين، وأعضاء المجتمع المحلي، والآباء، والطلبة في المنطقة التعليمية.

وأجرى سوزان ستيفن (Susan Stefan, 2005) دراسة هدفت إلى التعرف على المعوقات والإستراتيجيات التي تطبق في التعليم العالي الناجح .واستخدم فـي الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي: **وجود** معوقات بشرية ومؤسسية ومالية وتقنية، والحاجز البشري الرئيسي هو مقاومة تغيير العمل والأدوار والعلاقات الاجتماعية، بالاضافة إلى معيقات المؤسـسة الرئيـسية التـي تتضمن الثقافة التي ليست مرنة ولا تعطي الصلاحيات للعمل مع تزاحم العمل غير الفعال "التكدس الإداري ،وكذلك أن الإستراتيجيات لعنونة هذه المعيقات تتضمن ثقافة التعاون والثقة والقيادة القوية ودعم تصميم العمل، وأظهرت النتائج وجود معيقـات مالية تتضمن التكلفة العالية لتطبيق النظام ووقت التطبيق التحديات التقنية تتـضمن نقص في المعايير وفي تصميم النظام.

كما أجرى سيبرت (Seibert, 2004) دراسة هـدفت إلـى التمييـز بـين ضروريات الكفاءة الإدارية (المعرفة، المهارة، المواقف (لدى مـديري مؤسـسات الأعمال والمشاريع الصغيرة ومراكز التطور التقني في كارولينا الـشمالية، كمـا هدفت إلى معرفة دور الإدارة الإستراتيجية في تغيير الإدارة وتطورهـا، ومـدى تطبيق الإستراتيجيات في خدمة الزبائن، ومدى ربطها بمـستوى الأداء المطلـوب .كأولوية لأداء الخبراء في (Delphi) ولقد تم التركيز في هذه الدراسة على أسلوب ديلفي رفع الكفاءات الإدارية.وقد استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك بعد أن صممت استبانه مكونة من (34) فقرة، تكونت العينة من17 مديرا مثلت 32 %من المجتمع الكلي. وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي: **أن** للإدارة الإسـتراتيجية أثر واضح على تطوير الأداء وتحسين فرص خدمة الزبائن.رغم عدم وجود بعض المعرفة لدى فئة من المديرين بالإدارة الإستراتيجية إلا أنهم يمارسونها من خـلال بعض المواقف، وأن هناك علاقة إيجابية بين المعرفة والمهارة في تطبيق مبـادئ الإدارة الإستراتيجية، وأن أعلـى ثـلاث فقـرات هـي: معرفـة مفهـوم الإدارة

الإستراتيجية للنموذج والمراحل والعمليات، مهارة الاتصال في استماع الاستجواب والمقابلة، موقف تعزيز الثقة وتأسيس المصداقية.

وأجرى جرانت وتوماسز (Grant and Thomases, 2004) دراسة هدفت التعرف إلى الموضوعات المتعلقة بفوائد ومعوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية، واستخدم الباحث المنهج التحليلي، والعينة عبارة عن تحليل 66 كتابا، و 29 مقالة صحفية، و 28 بحثًا محكما من مؤتمرات عالمية، و 6 رسائل دكتوراه، ومصادر أخرى .وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: نقص التمويل لعمليات التخطيط الإستراتيجي، وضعف الالتزام بالتخطيط الإستراتيجي والتطبيق العملي للخطة، وعدم المرونة التي أدت إلى ضعف التخطيط الإستراتيجي.

وأجرى تكر(Tucker,2000) دراسة هدفت الدراسة إلى اكتشاف أثر عملية التخطيط الاستراتيجي في ثقافة الإدارة المؤسسية في كليات المجتمع.تم تصميم تصور لكيفية استخدام القادة والإداريين للتخطيط الاستراتيجي كأداة لإدارة عمليات التغيير .وتم التحري والتحقق من خلال إجراء البحوث التجريبية عن الأثر الذي تحدثه عملية التخطيط الاستراتيجي في الثقافية المؤسسية.

تم استخدام أسلوب البحث النوعي في هذه الدراسة من خلال الملاحظات، والمقابلة، وتحليل محتوى الوثائق، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها

أن التخطيط الاستراتيجي طريقة للتقليل من الشك (التردد) في تصميم المقياس والعمليات المعقولة والمنطقية لعملية التخطيط، وتوصلت الدراسة إلى أن المستشار الخارجي يلعب دور القائد المتوازن ضمن فعالية عملية التخطـيط الاسـتراتيجي، ووجود أثر لطول مدة الخدمة الوظيفية في اتجاهات العاملين نحو التغيير.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات السابقة من حيث عرضها لمشكلات التخطيط على النحو الآتي:

دراسات ركزت على مشكلات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات مثل دراسة (القرشي، 2008)، ودراسة (الحارثي، 2006)، ودراسة (الحبيشي، 2006)، (الدجني، 2006)، ودراسة (حسين، 2001)، ودراسة (وهيرن، O`Hearn,2005)،

ودراسة جونسون(Johnson, 2005)، ودراسة وتوماسز(Grant and Thomases 2004)، ودراسة تكر(Tucker,2000).

دراسات أخرى ركزت على مشكلات وواقع التخطيط في الموارد البشرية وفي المنظمات مثل دراسة (دحيم، 2007).

دراسات أخرى أجرت مقارنة بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التقليدي مثل دراسة (المبعوث، 2003).

دراسات أخرى ركزت على تطوير الدور الأداري لرئيس القسم الأكاديمي وتحديد الأهداف مثل دراسة (سعادة، 2003)، ودراسة (الحمدي، 2000).

دراسات أخرى عرضت واقع التخطيط مثل دراسة (النقرش، 1997).

دراسة هدفت إلى التعرف على المعوقات والإستراتيجيات من مثل دراسة سوزان و ستيفن(Susan A Stefan, 2005) ، ودراسة جرانت وتوماسز Grant and Thomases, 2004)).

وتتميز هذه الدراسة بتناولها لمشكلات التخطيط لدى الإداريين الأكاديمين وهي فئة قلما أستهدفتها دراسة على مستوى المملكة العربية السعودية .

وستفيد هذه الدراسة من الدراسات السابقة الآتي :

كتابة الإطار النظري وترتيبه وطرقة عرضه وتحليله للإفادة منه في تشكيل قاعدة الدراسة.

صياغة التعريفات الإجرائية للدراسة.

تصميم ومنهجية الدراسة، والأسلوب الإحصائي.

مناقشة نتائج الدراسة من حيث ما يتفق مع نتائج هذه الدراسة، ومع ما يخالفها.

الفصل الثالث
المنهجية والتصميم

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمجتمع وعينة الدراسة، ووصـفاً لأداة الدراسـة وكيفية إعدادها وتطويرها وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، كما يبين إجراءات الدراسة والأسلوب الإحصائي المستخدم لمعالجة البيانات الإحـصائية لاسـتخلاص النتائج.

1.3 منهجية الدراسة:

أعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي- التحليلي في تغطية متطلبات الإطـار النظري وعرض الدراسات السابقة فضلاً عن إجراء المسح المكتبي إزاء الطروحات النظرية المتعلقة بمتغيرات وأبعاد الدراسة، وإلى جانب اعتمـاد البحـث التحليلـي الميداني، لغرض جمع المعلومات عبر المسح الشامل واستخدام الاستبانة في ذلـك، وتحليلها من خلال استخدام (SPSS) والطرق الإحصائية الأخرى، للإجابـة عـن أسئلة الدراسة واختبار فرضيتها.

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين الأكاديميين العاملين في جامعة طيبة وهم (35) عميداً، و (75) مساعداً ونائب عميد، و(141) رئيس قـسم أكـاديمي، بعـد استخراج (20) مبحوثاً لإجراء ثبات الأداة منهم (5)عمداء و(5) مساعدي عميـد و(10) رؤساء أقسام،

3.3 عينة الدراسة:

اعتبر مجتمع الدراسة هو عينتها.

الجدول رقم(1)

جدول توزيع عينة الدراسة

المسمى الوظيفي	الخبرة	الرتبة	العدد
عميد	اقل من 5سنوات	أستاذ	0
		أستاذ مشارك	0
		أستاذ مساعد	2
	من 5-10سنوات	أستاذ	0
		أستاذ مشارك	3
		أستاذ مساعد	7
	أكثر من 10 سنوات	أستاذ	6
		أستاذ مشارك	11
		أستاذ مساعد	1
نائب عميد	اقل من 5سنوات	أستاذ	0
		أستاذ مشارك	0
		أستاذ مساعد	3
	من 5-10سنوات	أستاذ	0
		أستاذ مشارك	0
		أستاذ مساعد	3
	أكثر من 10 سنوات	أستاذ	7
		أستاذ مشارك	9
		أستاذ مساعد	1
رئيس قسم	اقل من 5سنوات	أستاذ	0
		أستاذ مشارك	0
		أستاذ مساعد	20
	من 5-10سنوات	أستاذ	1
		أستاذ مشارك	1
		أستاذ مساعد	80
	أكثر من 10 سنوات	أستاذ	13
		أستاذ مشارك	31
		أستاذ مساعد	21
	المجموع		229

4.3 أداة الدراسة:

بعد أن قام الباحث بالاطلاع على الدراسات السابقة الآتية: (الحارثي، 2006)، (سعادة، 2003)، و(النقرش، 1997)، و(الدجني، 2006)، حول التخطيط ومشكلاته وانسجاماً مع أهداف الدراسة ولغاية جمع المعلومات، تم تطوير استبانة مكونة من جزئين هي:

الجزء الأول: ويتضمّن المعلومات المعبّرة عن خصائص عيّنـة الدراسـة، طبقـاً للمتغيّرات الديموغرافية وهي (الموقع الوظيفي، الرتبة الأكاديمية، والخبرة).

الجزء الثاني: مشكلات التخطيط الأكاديمي .

مجالات الأداة: تكونت الأداة من ثلاثة مجالات مثلتها (47) فقرة موزعة على النحو الآتي:

1 مجال الأهداف الفقرات (1-6)
2 مجال الوقت وبناء الخطط الفقرات (7- 20)
3 مجال الموارد المتاحة الفقرات (21- 47)

وتكون مقياس الاستجابات لفقرات المقياس على مقياس ليكرت الخماسي وهي: –دائماً- غالباً- أحياناً- نادراً- نادراً جداً.

دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	نادرا جداً
5 درجات	4 درجات	3 درجات	2 درجة	درجة واحدة

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليهـا الدراسـة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي، اعتماداً على المعيار:

$$\frac{\text{الحد الأعلى – الحد الأدنى}}{3} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

منخفض	متوسط	مرتفع
أقل من 2.33	أكبر أو يساوي 2.33 وأقل أو يساوي 3.66	أكبر من 3.66

وبناء على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر مـن (3.66) يكون مستوى تصورات المشاركين مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسـط الحـسابي أكبر أو يساوي (2.33) وأقل أو يساوي (3.66) فإن مستوى التصورات متوسـطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.33) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

5.3 صدق أداة الدراسة:

تم عرض الاستبانة على (10) من المحكمين مـن أسـاتذة الإدارة التربويـة المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والـسعودية الرسـمية، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، وطلب منهم مراجعة فقراتهـا مـن حيـث الصياغة اللغوية والوضوح والدقة ومدى انتماء الفقرات للمجـال الـذي تنـدرج تحته. وتكونت الإستبانة من (55) فقرة قبل التحكيم وتم الأخذ بتلك الملاحظات التي اتفق عليها (80%) من المحكمين وإجراء التعديلات لتصبح عدد فقرات الإسـتبانة بعد التحكيم (47) فقرة، واعتبرت مثل هذه الإجـراءات دلـيلا علـى صـدق أداة الدراسة.

6.3 ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات الأداة بطريقة إعادة الاختبار (test-retest) وذلك باستخدام معامل الارتباط (بيرسون) بين مرتي التطبيق، حيث تم توزيع الاستبانة على عينـة استطلاعية من مكونة من(20) مبحوثاً من مجتمع الدراسة ومن خـارج عينتهـا، وبفارق أسبوعين بين مرتي التطبيق، وتم استخراج معامل الثبات على مستوى كل بعد من أبعاد الدراسة والبعد الكلي والجدول رقم (2) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم(2)

معاملات ثبات اداة الدراسة

البعد	معامل الثبات
الأهداف	0.83
الوقت وبناء الخطط	0.88
الموارد المتاحة	0.86
الكلي	0.86

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (2) إلى أن معاملات ثبـات أبعـاد أداة الدراسة قد تراوحت بين (0.83- 0.88) وللبعد الكلي قد بلغ (0.86) وتعتبر مثـل هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة.

7.3 إجراءات الدراسة:

1. تطوير أداة الدراسة والتحقق من مؤشرات صدقها وثباتها.
2. أخذ كتاب تسهيل مهمة من جامعة مؤتة وكتاب موافقة من قبل جامعة طيبة.
3. توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة.
4. استرجاع الاستبانات بنفس الطريقة التي وزعت بها.
5. تفريغ الاستبانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

8.3 المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضيتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي التحليلي الآتية، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية(spss).

1- مقاييس الإحصاء الوصـفي(Descriptive Statistic Measures) للوصـف بالنسبة المئوية، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً.
2- استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول.
3- تحليل التباين الثلاثي(3-way-ANOVA) واختبار شيفيه للمقارنـات البعديـة لاستخراج الفروق الإحصائية للإجابة عن السؤال الثاني.

الفصل الرابع
عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضا مفصّلاً لنتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء أسئلتها المطروحة والتي هدفت إلى الكشف عن مشكلات التخطيط الجامعي من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين في جامعة طيبة, وفيما يلي عرضاً لنتائج الدراسة ومناقـشتها وفقا لتسلسل أسئلتها وعلى النحو التالي:

1.4 عرض النتائج

1. للإجابة عن السؤال الأول:

" ما مشكلات التخطيط التي يواجهها الإداريون الأكاديميون في جامعة طيبـة من وجهة نظرهم ؟" للإجابة عن هذا السؤال تم اسـتخراج المتوسـطات الحـسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تصورات الإداريين الأكاديميين لمشكلات التخطيط في جامعة طيبة وذلك على مستوى كل مجال من مجالات الدراسة الثلاثـة والمتمثلـة بـ(الأهداف، الموارد المتاحة، الوقت وبناء الخطط) والمجال الكلي، والجـدول (3) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات الإداريين الأكاديميين في جامعة طيبة لمشكلات التخطيط التي يواجهونها

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
الأهداف	3.91	0.41	1	مرتفعة
الوقت وبناء الخطط	3.87	0.25	2	مرتفعة
الموارد المتاحة	3.84	0.31	3	مرتفعة
الكلي	3.87	0.24	-	مرتفعة

من البيانات الواردة في الجدول رقم (3) يظهر أنّ المتوسط الكلي لدرجـة تصورات مشكلات التخطيط التي يواجهها الإداريون الأكاديميون في جامعة طيبـة جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.87) وبانحراف معيـاري (0.24), أما على مستوى المجالات الفرعية فقد احتل مجال (الأهداف) المرتبة الأولى مـن بين المجالات وبمتوسط حسابي (3,91) وبدرجة موافقة مرتفعة, واحتل المرتبة الثانية مجال(الوقت وبناء الخطط) بمتوسـط حـسابي (3,87) وبدرجـة موافقـة مرتفعـة وبانحراف معياري (258,), وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة مجال (الموارد المتاحة) بمتوسط حسابي (3,82) وبانحراف معياري(31,) وهو يعكس درجة موافقـة مرتفعـة أيضاً.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصّورات الإداريين الأكادميين في جامعة طيبـة لواقع مشكلات التخطيط التي يواجهونها وذلك على مستوى كل مجال من مجالات الدراسة (الأهداف، الموارد المتاحة، الوقت وبناء الخطط) وهي على النحو التالي:

مجال الأهداف:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتـصورات أفـراد عينة الدراسة على مستوى كل فقرة من فقرات مجال (الأهداف) والمستوى الكلـي لهذا المجال والجدول رقم (4) يوضح نتائج ذلك.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات الإداريين الأكاديمين لمشكلات التخطيط التي يواجهونها (مجال الأهداف)

رقـــم الفقرة	نص الفقرة	المتوســط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجـــة الموافقة
1	عدم وضوح الأهداف غير المبنية على قيم تتماشى مع رسالة الجامعة.	4,12	0,81	1	مرتفعة
2	عدم انسجام الأهداف مع الإمكانات المتاحة.	4,04	0,71	2	مرتفعة
3	عدم القدرة على صياغة الأهداف الواقعية	3,90	0,83	3	مرتفعة
5	عدم ارتكاز عملية التخطيط على رؤى وأهداف واضحة	3,82	0,86	4	مرتفعة
4	التركيز على الأهداف قصيرة المدى على حساب الأهداف طويلة المدى	3,81	0,88	5	مرتفعة
6	عدم توفر المعلومات والبيانات الدقيقة اللازمة لتحقيق الأهداف	3,74	0,98	6	مرتفعة
1-6	كلي	3,91	0,41	-	مرتفعة

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (4) إلى أن المتوسط العام لتصورات الإداريين الأكاديمين في جامعة طيبة لمجال الأهداف جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3,91) وانحراف معياري (0,41) وهو يعكس درجة موافقة مرتفعة. وقد احتلت المراتب الاولى الفقرة رقم (1) والتي تنص على " عدم وضوح الأهداف غير المبنية على قيم تتماشى مع رسالة الجامعة " ألمرتبه الأولى بين فقرات هذا المجال وبمتوسط حسابي (0,41) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة من وجهة نظر الإداريين الأكاديمين وجاء بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (2) والتي تنص على " عدم انسجام الأهداف مع الإمكانات المتاحة." بمتوسط حسابي مقداره (4,04) وبدرجة موافقة مرتفعة أيضاً. وجاء بالمرتبة الأخيرة كل من الفقرة رقم (4) والتي تنص " التركيز على الأهداف قصيرة المدى على حساب الأهداف طويلة المدى " بمتوسط حسابي (3,81) والفقرة رقم (6) والتي تنص" عدم توفر المعلومات والبيانات الدقيقة اللازمة لتحقيق الأهداف." بمتوسط حسابيي (3,74) وكل منهما يعكس درجة موافقة مرتفعة أيضا.

2.الوقت وبناء الخطط .

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على مستوى كل فقرة من فقرات مجال (الوقت وبناء الخطـط) والمجـال الكلي والجدول رقم (5) يوضح نتائج ذلك.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات الإداريين الأكاديميين لمشكلات التخطيط التي يواجهونها (مجال الوقت وبناء الخطط)

رقـم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجـة الموافقة
12	الاهتمام بقضايا التطوير الإداري على حساب التخطيط	3,96	0,89	1	مرتفعة
13	الانشغال في إدارة وتنظيم الاجتماعات والمجالس واللجان العلمية وتطبيقاتها	3,94	0,86	2	مرتفعة
11	عدم وجود سكرتارية مؤهلة للعمل	3,92	0,94	3	مرتفعة
8	عدم تخصيص موارد بشرية مناسبة للتخطيط الجامعي	3,88	0,88	4	مرتفعة
9	عدم القدرة على توظيف تكنولوجيا المعلومات في التخطيط	3,88	0,90	5	مرتفعة
10	قلة تنظيم دورات تدريبية سنوية متخصصة في موضوعات التخطيط الجامعي	3,85	0,86	6	مرتفعة
20	ارتفاع عدد الطلاب في الجامعات مع نقص أعداد أعضاء هيئة التدريس	3,84	0,88	7	مرتفعة
18	عدم المشاركة الفعلية من قبل المعنـيين بعملية التخطيط	3,83	0,92	8	مرتفعة
19	كثرة الأعمال الإدارية والفنية الملقاة على عاتق الإداري الأكاديمي مما يقلل من التجديد والابتكار	3,83	0,82	9	مرتفعة
17	ضعف تأييد الإدارة العليا للتخطيط	3,81	0,93	10	مرتفعة
14	نقص المساعدين المدربين على العمليات الإدارية	3,79	0,84	11	مرتفعة
16	ارتفاع أنصبة الإداريين الأكاديميين التدريسية	3,76	0,97	12	مرتفعة
7	عدم تخصيص موارد مادية كافية للتخطيط الجامعي	3,74	0,97	13	مرتفعة
15	الاتجاهات السلبية لدى العاملين نحو الخطة مما يعرقل تنفيذها	3,74	0,95	14	مرتفعة
-	الكلي	3,87	0,25	-	مرتفعة

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم(5) إلى أن المتوسط العـام لتـصورات الإداريين الأكاديميين في جامعة طيبة لمشكلات التخطيط (مجـال الوقـت وبنـاء الخطط) جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3,87) وانحراف معيـاري (0,25) وهو يعكس درجة موافقة مرتفعة. وقد احتلت المرتبة الأولى الفقرة رقم (12) والتي تنص على" الاهتمام بقضايا التطـوير الإداري على حـساب التخطـيط " المرتبـه الأولى بين فقرات هذا المجال وبمتوسط حسابي (3,96) وهي تعكس درجة موافقـة مرتفعة من وجهة نظر القادة الإداريين الأكاديميين، في حين جاء بالمرتبة الأخيـرة

الفقرة رقم (15) والتي نصها "الاتجاهات السلبية لدى العاملين نحو الخطة مما يعرقل تنفيذها " بمتوسط حسابي (3,74) وبدرجة موافقة مرتفعة.

3. الموارد المتاحة:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينـة الدراسة على مستوى كل فقرة من فقرات مجال (الموارد المتاحة) و المجال الكلـي والجدول رقم (6) يوضح نتائج ذلك

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات الإداريين الأكاديميين في جامعة طيبة لمشكلات التخطيط التي يواجهونها لمجال الموارد المتاحة مرتبة تنازليًا

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحـــراف المعياري	الرتبة	درجـــة الموافقة
28	عدم القدرة على إدارة الوقت لدى الأكاديميين	4,10	0,89	1	مرتفعة
29	عدم المعرفة بالقوانين والتشريعات الإدارية	4,07	0,81	2	مرتفعة
22	المركزية الشديدة في التخطيط	3,93	0,93	3	مرتفة
44	تغير الخطط بتغير القائمين عليها	3,93	0,84	4	مرتفعة
43	عدم مراعاة التخطيط لحاجات المجتمع المتجددة	3,92	0,87	5	مرتفعة
38	تتطلب عملية التخطيط معرفة كبيرة ومستوى عالياً من التحليل والابتكار	3,91	0,93	6	مرتفعة
45	بناء الخطط في الجامعة اعتمادا على الخبرة دون اللجوء إلى المتخصصين في التخطيط	3,91	0,79	7	مرتفعة
46	إسهام العمل الإداري في الحد من مشاركة الإداريين الأكاديميين في تبادل الخبرات المتعلقة بالتخطيط الأكاديمي مع نظرائهم في الجامعات الأخرى	3,90	0,83	8	مرتفعة
30	اقتصار وسائل جمع البيانات لغايات التخطيط على الملاحظة فقط	3,90	0,87	9	مرتفعة
31	عدم وجود انسجام تام بين أقسام وكليات الجامعة في عملية التخطيط	3,89	0,84	10	مرتفعة
39	عدم توفر مراكز تعنى بالبحث العلمي والتربوي للاستفادة منها في عملية التخطيط الجامعي	3,89	0,93	11	مرتفعة
24	عدم وجود حوافز ومكافآت على عملية التخطيط	3,88	0,83	12	مرتفعة
40	عدم المعرفة بخطوات التخطيط وإتباعها	3,88	0,87	13	مرتفعة
34	ضعف ربط الخطط التعليمية بالتنمية الشاملة	3,87	0,92	14	مرتفعة
27	عدم وجود الخبرة الكافية في عملية التخطيط	3,87	0,81	15	مرتفعة
42	الانشغال بمتابعة الأعمال الإدارية التي تحول دون القيام بالتخطيط الأكاديمي	3,87	0,90	16	مرتفعة
23	عدم القدرة على إجراء مراجعة دورية للخطة وتحديثها وفق ما يستجد من ظروف	3,87	0,86	17	مرتفعة
41	تكريس الإداري وقته للمشكلات القصيرة المدى وعدم التفكير في المستقبل	3,85	0,90	18	مرتفعة
26	عدم الفصل بين مسؤوليتي وضع الخطة وتنفيذها	3,83	0,89	19	مرتفعة
36	عدم شعور المخطط بجدوى النتائج التي يحققها التخطيط	3,82	0,86	20	مرتفعة
47	كثرة الأعمال الكتابية والروتينية التي تعوق عملية التخطيط السليم والفعال	3,80	0,87	21	مرتفعة
25	ضعف الوعي والقناعة بجدوى التخطيط	3,78	0,91	22	مرتفعة
21	عدم توفر الوقت اللازم للجمع بين العمل الأكاديمي والعمل الإداري	3,78	0,87	23	مرتفعة
37	اهتمام التخطيط بالجانب التعليمي للطلاب وإهمال جوانب أخرى كتنمية المجتمع المحلي والتدريب المهني	3,77	0,93	24	مرتفعة
33	عدم استناد الخطط إلى عمليات إحصائية وأبحاث علمية	3,76	0,84	25	مرتفعة
35	إهمال دور البحث التربوي في تطوير عملية التخطيط	3,73	0,94	26	مرتفعة
32	اهتمام المخططين بجانب الكم وإهمال جانب الكيف	3,71	0,82	27	مرتفعة
	الكلي	3,84	0,31		مرتفعة

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم(6) إلى أن المتوســط العــام لتــصورات الإداريين الأكاديميين لمشكلات التخطيط في جامعة طيبة على مجال الموارد المتاحة جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3,84) وانحراف معيــاري (0,31) وهــو يعكس درجة موافقة مرتفعة. وقد احتلت المرتبة الأولى بين فقرات هــذا المجــال

الفقرة رقم (28) والتي تنص على " عدم القدرة على إدارة الوقت لـدى الإداريـين الأكاديميين "بمتوسط حسابي (4,10) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة مـن وجهـة نظر الإداريين الأكاديميين، وجاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم(32) والتـي تـنص" اهتمام المخططين بجانب الكم وإهمال جانب الكيف." بمتوسط حسابيي (3,71) وهـي تعكس أيضاً درجة موافقة مرتفعة.

للإجابة عن السؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($0.05\geq\alpha$)في وجهات نظر الإداريين الأكاديميين حول مشكلات التخطيط تعزى لمتغيرات: (المسمى الوظيفي، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم اسـتخراج المتوسـطات الحـسابية والانحرافـات المعيارية لتصورات الإداريين الأكاديميين حول مشكلات التخطيط وفقاً لمتغيـرات الدراسة (المسمى الوظيفي، الرتبة الاكاديمية، وسنوات الخبرة) وذلك على مستوى كل مجال والمجال الكلي وفيما يلي عرض لذلك.

أولا : الأداة ككل :

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات لتصورات الإداريين الأكاديميين لمشكلات التخطيط (الكلي) وفقا لمتغيرات الدراسة(المسمى الوظيفي، الرتبة الاكاديمية، وسنوات الخبرة)

المتغير	مستويات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المسمى الوظيفي	عميد	3.84	0.24
	نائب عميد	3.81	0.29
	رئيس قسم	3.88	0.22
سنوات الخبرة	أقل من 5	3.81	0.22
	من 5- 10	3.93	0.21
	أكثر من 10	3.82	0.25
الرتبة الاكاديمية	استاذ	3.78	0.23
	استاذ مشارك	3.78	0.25
	استاذ مساعد	3.91	.0.22

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم(7) إلى وجود فـروق ظاهريـة فـي المتوسطات الحسابية لتصورات الإداريين الأكـاديميين حـول مـشكلات التخطـيط وفقـاً للمتغيرات(المسمى الوظيفي، الرتبة الاكاديمية، وسنوات الخبرة) وللكشف فيمـا إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم إجـراء تحليل التباين الثلاثي (Three Way ANOVA) والجدول رقم (8) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (8)

نتائج تحليل التباين الثلاثي للكشف عن الفروق في تصورات الإداريين الأكاديميين لمشكلات التخطيط (الكلي) وفقاً لمتغيرات الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة .
المسمى الوظيفي	0.09	2	0.04	0.92	0.40
الخبرة	0.77	2	0.38	7.58	*0.00
الرتبة الاكاديمية	0.09	2	0.04	0.90	0.40
المسمى الوظيفي * الخبرة	0.19	4	0.04	0.97	0.42
المسمى الوظيفي * الر تبة الاكاديمية	0.40	4	0.10	1.99	0.09
الخبرة * الرتبة	0.08	2	0.04	0.82	0.44
المسمى الوظيفي * الخبرة * الرتبة	0.14	1	0.14	2.75	0.09
الخطا	11.73	231	0-.05		
الكلي	3744.67	249			

دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).*

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (8) إلى وجـود فـروق ذات دلالـة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات الإداريـين الأكـاديميين حول مشكلات التخطيط على المستوى الكلي يعزى لمتغير(الخبرة) في حين لـم تظهر النتائج وجود فروق دالة احصائياً تعزى لكل من (المسمى الوظيفي, الرتبة الأكاديمية) وكذلك التفاعل بين المتغيرات. وللكشف لصالح من تعود الفروق في متغير الخبرة تم استخدام اختبار شفيه للمقارنات والجدول رقم (9) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (9)

نتائج اختبار شفية للمقارنات البعدية للكشف عن الفروق وفقا لمتغير الخبرة

الخبرة الإدارية	المتوسطات الحسابية	الفروق في المتوسطات		
		اقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	3.81	-	-0.11*	-0.0036-
من 5-10 سنوات	3.93	0.11*	-	0.11*
أكثر من 10 سنوات	3.82	0.0036	-0.1114*	-

* دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (α≤ 0.05)

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (10) إلى وجود فروق دالـة إحـصائياً بين تقديرات الإداريين الأكاديميين ذوي الخبرة من (5- 10) وكل من الفئات (أقل من 5)، (أكثر من 10) لصالح الفئة من (5 -10), أي إن ذوي الخبرة المتوسـطة أكثر تقديراً لمشكلات التخطيط من ذوي الخبرة القصيرة والخبرة الطويلة.

ثانيا: مجال الاهداف:

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات لتصورات الإداريين الأكاديميين (مجال الاهداف) وفقاً لمتغيرات الدراسة(المسمى الوظيفي، الرتبة الاكاديمية، وسنوات الخبرة)

المتغير	مستويات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المسمى الوظيفي	عميد	3.76	0.37
	نائب عميد	3.82	0.46
	رئيس قسم	3.95	0.40
	أقل من 5	3.84	0.36
سنوات الخبرة	من 5- 10	3.95	0.39
	أكثر من 10	3.88	0.43
	استاذ	3.90	0.35
الرتبة الاكاديمية	استاذ مشارك	3.79	0.46
	استاذ مساعد	3.95	0.39

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (10) إلى وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لتصورات الإداريين الأكاديميين حول مشكلات التخطيط (مجال الأهداف) وفقاً للمتغيرات (المسمى الوظيفي، الرتبة الاكاديمية، وسنوات الخبرة) وللكشف فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.05) تم إجراء تحليل التباين الثلاثي (Three Way ANOVA) والجدول رقم (11) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (11)

نتائج تحليل التباين الثلاثي للكشف عن الفروق في تصورات الإداريين الأكاديميين لمشكلات التخطيط (مجال الأهداف) وفقاً لمتغيرات الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة .
المسمى الوظيفي	1.16	2	0.58	3.61	*0.02
الخبرة	0.57	2	0.28	1.78	0.17
الرتبة الاكاديمية	0.18	2	0.09	0.56	0.57
المسمى الوظيفي * الخبرة	0.30	4	0.07	0.47	0.75
المسمى الوظيفي * الر تبة الاكاديمية	1.51	4	0.37	2.34	0.05
الخبرة * الرتبة	0.21	2	0.10	0.66	0.51
المسمى الوظيفي * الخبرة * الرتبة	0.87	1	0.87	5.45	0.02
الخطا	37.24	231	0.16		
الكلي	3849.50	249			

*دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (11) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات الإداريين الأكاديميين حول مشكلات التخطيط (مجال الأهداف) يعزى لمتغير المسمى الوظيفي في حين لم تظهر النتائج وجود فروق دالة احصائياً تعزى لصالح (الخبرة) وكذلك التفاعل بين المتغيرات. وللكشف لصالح من تعود الفروق في متغير المسمى الوظيفي تم استخدام اختبار شفيه للمقارنات والجدول رقم (12) يوضح نتائج

جدول رقم (12)

نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية للكشف عن الفروق وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	المتوسطات الحسابية	الفروق في المتوسطات		
		عميد	نائب رئيس	رئيس قسم
عميد	3.76		-0.06-	-0.19*
نائب عميد	3.82	0.06		-0.12-
رئيس قسم	3.95	0.19*	0.12	

* دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (12) إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين فئة رئيس قسم وعميد لصالح فئة رئيس قسم.

ثالثا : الوقت وبناء الخطط

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات لتصورات الإداريين الأكاديميين لمشكلات التخطيط مجال (الوقت وبناء الخطط) وفقاً لمتغيرات الدراسة(المسمى الوظيفي، الرتبة الاكاديمية، وسنوات الخبرة)

المتغير	مستويات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المسمى الوظيفي	عميد	3.86	0.26
	نائب عميد	3.85	0.287
	رئيس قسم	3.87	0.25
	اقل من 5	3.84	0.27
سنوات الخبرة	من 5- 10	3.92	0.22
	أكثر من 10	3.82	0.27
	أستاذ	3.74	0.28
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مشارك	3.80	0.26
	أستاذ مساعد	3.92	0.23

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم(13) إلى وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لتصورات الإداريين الأكاديميين حول مشكلات التخطيط مجال (الوقت وبناء الخطط) وفقاً للمتغيرات (المسمى الوظيفي، الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة) وللكشف فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) تم إجراء تحليل التباين الثلاثي (Three Way ANOVA) والجدول رقم (14) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (14)

نتائج تحليل التباين الثلاثي للكشف عن الفروق في تصورات الإداريين الأكاديميين لمشكلات التخطيط (الوقت وبناء الخطط) وفقا لمتغيرات الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة.
المسمى الوظيفي	0.007	2	0.004	0.06	0.94
الخبرة	0.64	2	0.32	5.29	*0.006
الرتبة الاكاديمية	0.08	2	0.04	0.72	0.48
المسمى الوظيفي * الخبرة	0.27	4	0.06	1.12	0.34
المسمى الوظيفي * الر تبة الاكاديمية	0.31	4	0.07	1.28	0.27
الخبرة * الرتبة	0.11	2	0.05	0.95	0.38
المسمى الوظيفي * الخبرة * الرتبة	0.06	1	0.06	1.08	0.29
الخطا	14.02	231	0.06		
الكلي	3754.19	249			

دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).*

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (14) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات الإداريين الأكاديميين حول مشكلات التخطيط على المستوى الكلي يعزى لمتغير(الخبرة) في حين لم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائيا تعزى لكل من (المسمى الوظيفي, الرتبة الأكاديمية) وكذلك التفاعل بين المتغيرات. وللكشف لصالح من تعود الفروق في متغير الخبرة تم استخدام اختبار شفيه للمقارنات والجدول رقم (15) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (15)

نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية للكشف عن الفروق وفقاً لمتغير الخبرة

الخبرة الإدارية	المتوسطات الحسابية	الفروق في المتوسطات		
		اقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	3.84		-0.08-	.020
من 5-10 سنوات	3.92	0.08		0.10*
أكثر من 10 سنوات	3.82	-0.02-	-0.10*	

* دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (α≥ 0.05)

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (15) إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين تقديرات الإداريين الأكاديميين ذوي الخبرة من (5- 10) والفئة (أكثر من 10 سنوات) لصالح الفئة من (5-10).

رابعا : الموارد المتاحة

جدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات لتصورات الإداريين الأكاديميين لمشكلات التخطيط مجال (الموارد المتاحة) وفقاً لمتغيرات الدراسة(المسمى الوظيفي، الرتبة الاكاديمية، وسنوات الخبرة)

المتغير	مستويات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المسمى الوظيفي	عميد	3.85	0.30
	نائب عميد	3.72	0.41
	رئيس قسم	3.86	0.29
سنوات الخبرة	أقل من 5	3.75	0.30
	من 5- 10	3.93	0.30
	أكثر من 10	3.78	0.31
الرتبة الأكاديمية	استاذ	3.81	0.31
	استاذ مشارك	3.73	0.30
	استاذ مساعد	3.89	0.31

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (16) إلى وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لتصورات الإداريين الأكاديميين حول مشكلات التخطيط مجال (الموارد المتاحة) وفقاً للمتغيرات (المسمى الوظيفي، الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة) وللكشف فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم إجراء تحليل التباين الثلاثي (Three Way ANOVA) والجدول رقم (17) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (17)

نتائج تحليل التباين الثلاثي للكشف عن الفروق في تصورات الإداريين الأكاديميين لمشكلات التخطيط (الموارد المتاحة) وفقاً لمتغيرات الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة .
المسمى الوظيفي	0.41	2	0.20	2.27	0.10
الخبرة	1.16	2	0.58	6.42	*0.002
الرتبة الأكاديمية	0.13	2	0.06	0.72	0.48
المسمى الوظيفي * الخبرة	0.37	4	0.09	1.02	0.39
المسمى الوظيفي * الر تبة الأكاديمية	0.58	4	0.14	1.59	0.17
الخبرة * الرتبة	0.02	2	0.01	0.13	0.87
المسمى الوظيفي * الخبرة * الرتبة	0.13	1	0.13	1.42	0.23
الخطأ	21.03	231	0.09		
الكلي	3708.45	249			

*دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (17) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات الإداريين الأكاديميين حول مشكلات التخطيط (مجال الموارد المتاحة) يعزى لمتغير (الخبرة) في حين لم تظهر النتائج وجود فروق دالة احصائياً تعزى لكل من (المسمى الوظيفي, الرتبة الاكاديمية) وكذلك التفاعل بين المتغيرات. وللكشف لصالح من تعود الفروق في متغير الخبرة تم استخدام اختبار شفيه للمقارنات والجدول رقم (18) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (18)

نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية للكشف عن الفروق وفقاً لمتغير الخبرة

الخبرة الإدارية	المتوسطات الحسابية	الفروق في المتوسطات		
		اقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	3.75	-	-0.18*	-0.03-
من 5-10 سنوات	3.93	0.18*	-	0.14*
أكثر من 10 سنوات	3.78	0.03	-0.14*	-

* دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (18) إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين تقديرات الإداريين الأكاديميين ذوي الخبرة من (5- 10) والفئات (أكثر من 10 سنوات)، (أقل من 5 سنوات) لصالح الفئة من (5-10).

2.4 مناقشة النتائج والتوصيات:

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول والذي ينص على: ما مشكلات التخطيط التي يواجهها الإداريون الأكاديميون في جامعة طيبة من وجهة نظرهم؟

فقد أظهرت النتائج أنّ المتوسط الكلي لدرجة تصورات مشكلات التخطيط التي يواجهها الإداريون الأكاديميون في جامعة طيبة جاءت بدرجة مرتفعة، أما على مستوى المجالات الفرعية فقد احتل مجال (الأهداف) المرتبة الأولى من بين المجالات، واحتل المرتبة الثانية مجال الوقت وبناء الخطط, وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة مجال (الموارد المتاحة).

ويرى الباحث أن وعي الإداريين الأكاديميين في جامعة طيبة للمشكلات الواقعية التي تواجههم أثناء القيام في العمليات التخطيطية خاصة وأنهم يمارسون عملية البحث العلمي بشكل مستمر، كما أن تقديرهم على مستوى المجالات جاء متوافقاً مع الواقع ومع ما يواجهونه من مشكلات إذ أن تحديد الأهداف وصياغتها تعّد من أهم مراحل عملية التخطيط خاصة إذا كانت نابعة من الحاجة الفعلية وهي مشكلة عامة وجدها الباحث عند مراجعته للأدب النظري والدراسات السابقة، أما

عن المجال الثاني والذي الوقت وبناء الخطط فهي ترتبط منطقياً مع المجـال الأول الأهداف إذ أن عدم تحديد وصياغة الأهداف بصورة سليمة تؤثر على عملية بنـاء الخطة والوقت اللازم لذلك ولتنفيذ كذلك، فهي مشكلة مرتبطة ذات أركان ثلاث هي: الأهداف، والوقت وبناء الخطط، والموارد المتاحة والتي ظهـرت كمـشكلة كـون جامعة طيبة ناشئة وجامعة كبيرة من حيث عدد الكليات وعدد المعاهد التابعة لها أذ تتجاوز الخمسون معهداً.

ويرى الباحث كذلك أن تقدير الإداريين الأكـاديميين جـاء عاليـاً لمـشكلات التخطيط يتعلق بعوامل عديدة منها أن التركيز كان في التوسع في إحـداث مبـاني جديدة، وقلة الخبرة في الجامعة أدت بها إلى البحث عن أصحاب الكفاءات الجامعية وإهمال ماهو أهم من ذلك، وهذا أدى إلى ضعف العمليات التخطيطية في الجامعات بشكل عام وبروز مشكلات عديدة تواجهها، كما أن البيروقراطية الإدارية والمركزية الشديدة في التخطيط وفي إدارة الموارد المتاحة أدت إلى تضارب فـي القـرارات الإدارية مع متطلبات التخطيط وعمليات تطوير الجامعة.

وفي مجال الأهداف جاءت تصورات الإداريين الأكاديميين في جامعـة طيبـة لمشكلات التخطيط متوافقة مع ما طرحه الباحث من تفسير النتائج إذ احتلت المراتب الأولى الفقرة والتي تنص على "عدم وضوح الأهداف غير المبنية على قيم تتماشـى مع رسالة الجامعة " المرتبة الأولى بين فقرات هذا المجال، خاصـة وأن الجامعـة تبتعد عن ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي بعيـد المـدى، وعـدم وضـوح الأهداف وعدم صياغتها في ضوء الحاجات الفعلية للجامعة أدى إلى "عدم انـسجام الأهداف مع الإمكانات المتاحة." وهذا من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين.

وكل ذلك أدى إلى " التركيز على الأهداف قصيرة المدى على حساب الأهداف طويلة المدى "وهذا ربما يعود إلى "عدم توفر المعلومات والبيانات الدقيقة اللازمـة لتحقيق الأهداف." لذا جاء تقدير الاداريين الأكاديميين متوافقاً مع الواقع في مجـال الأهداف.

وفي مجال الوقت وبناء الخطط جاء التصور العام من قبل الإداريين الأكاديميين في جامعة طيبة لمشكلات التخطيط على أن عملية التخطيط عملية مترابطة تحتاج

إلى وقت لتحديد الحاجات الفعلية ثم صياغة الأهداف لهـا وربطهـا بـالإجراءات والزمن والموارد المتاحة وتحتاج كذلك إلى متابعة وتقويم، وهذه العملية ما لم يوفر لها كادر بشري مدرب مؤهل يركز على ذات العملية ويفرق بينها وبـين عمليـات التطوير الإداري وتحديث المعلومات والبيانات فهي لن تحقق الأهداف لها، لذا جاء تقدير الإداريين الأكاديميين للفقرات في هذا المجال منسجماً مع واقع الحال خاصـة وأن الفقرة التي احتلت المرتبة الأولى هي التي تـنص علـى" الاهتمـام بقـضايا التطـوير الإداري على حساب التخطيط ".

تواجه عمليات التخطيط دوماً مقاومة للتغيير من الأفراد وهذا ناتج عـن إمـا لعدم القدرة والمعرفة بعمليات تنفيذ الخطط، أو مقاومة خوفاً على مكتسب معين لـذا جاء تقدير الإداريين الأكاديميين عالياً للفقرة التي تنص على "الاتجاهات السلبية لدى العاملين نحو الخطة مما يعرقل تنفيذها "مع العلم أنها جاءت أدنى فقرة.

لقد جاءت تصورات الإداريين الأكاديميين لمشكلات التخطيط في جامعة طيبة على مجال الموارد المتاحة بدرجة مرتفعة، وهو يعكس درجة موافقة مرتفعـة، إذ أنه على الرغم من توفر الإمكانات المادية في جامعة طيبة بـشكل كبيـر، إلا أن المشكلة تتمثل في إدارة الموارد المتاحة وفي عدم وصول حاجات التخطـيط إلـى أيدي المخططين وإلى المشاريع المخطط لها، وكذلك عدم وجود متخـصص فـي إدارة الموارد المتاحة، إذ أن جمع الإداري الاكاديمي بين العمل كعـضو تـدريس وإداري في منصب عميد أو مساعد عميد أو رئيس قسم أثر بـشكل كبيـر علـى عمليات التخطيط في الجامعة ولعل هذه المشكلة تعّد من أهم وأكبر المشكلات التي تواجه عملية التخطيط وهي ناتجة عن عدم التفرغ وعدم وجود مساحة من الوقـت لديهم ساهمت إلى حد كبير في بروز مشكلات تتعلق بعملية التخطيط في جامعـة طيبة من وجهة نظر المخططين أنفسهم.

وعلى الرغم من أن الفقرة التي جاءت بالمرتبة الأخيرة والتي تـنص علـى " اهتمام المخططين بجانب الكم وإهمال جانب الكيف." إلا أنها جاءت بدرجة عالية، وتفسر الدراسة ذلك في ضوء المنهجية المتبعة في عملية التخطيط في جامعة طيبة والتي لا تعتمد على تحديد فعلي للحاجات قائم على تقيم ذاتي داخلي أو حتى تقيـيم

خارجي، لذا كان هذا المنطلق لبروز مشكلات التخطيط وتركيزه بشكل كبير على الكم والكيف.

وأتفقت نتائج الدراسة في هذا المجال مع (دحيم، 2007) في تدني عمليات تخطيط قوى العاملة ،ووجود معوقات تعيق عملية تخطيط القوى العاملة في الجامعة من أبرزها: عدم استقلال الجامعة الإداري والمالي وارتباطها بجهات خارجية هي وزارة المالية، وزارة الخدمة المدنية. ومع (سعادة، 2003) في ضرورة امتلاك مهارات التخطيط والتنظيم المتنوعة، ومع (الحمدي، 2000) في أن معظم أفراد تنقصهم بعض المهارات الإدارية وبخاصة مهارة (التخطيط، تطوير الموارد البشرية)، ومع (النقرش، 1997) في وجود قصور في التخطيط التربوي وخاصة فيما يتعلق بالبحوث العلمية، وخدمة المجتمع، ومع وهيرن (O`Hearn,2005) في أن قادة كليات المجتمع بحاجة إلى الاستمرار في تكامل عبارات الرسالة مع جهود التخطيط التربوي لكي ينسقوا كل العمليات في الحرم الأكاديمي ويوصلوا رؤية منظمة متسقة.

وتختلف نتائج الدراسة في هذا المجال مع (الدجني، 2006) في وضوح مفهوم التخطيط لدى إدارة الجامعة وبدرجة عالية، وممارسة العاملين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة لعملية التخطيط .

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($0.05\geq\alpha$) في وجهات نظر الإداريين الأكاديميين حول مشكلات التخطيط تعزى لمتغيرات: (المسمى الوظيفي، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة)؟

فقد أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين تقديرات الإداريين الأكاديميين ذوي الخبرة من (5- 10) وكل من الفئات (أقل من 5) و (أكثر من 10) لصالح الفئة من (5 - 10), أي إن ذوي الخبرة المتوسطة أكثر تقديراً لمشكلات التخطيط من ذوي الخبرة القصيرة والخبرة الطويلة.

ويفسر الباحث ذلك في ضوء قلة خبرة الأفراد من (1-5) حيث أنهم لم يتعرضوا لبرامج تدريبية معينة كما أنهم في الأغلب لم يشاركوا من بعيد أو من قريب في عمليات التخطيط، إذ أن مركزية التخطيط أدى إلى غياب المشاركة

الجماعية من قبل كافة العاملين في الجامعة، لذا جاء تصور هـذه الفئـة واقعيـاً ومنطقياً في ضوء المعطيات السابقة.

أما فيما يخص الفئة الأكثر خبرة فقد يفسر الباحث ذلك في ضوء طبيعة عملهم وأنشغالهم أولاً، وثانياً كون عملية التخطيط تناط بهم لذا جاء نفيهم للمشكلات بدرجة عالية وخاصة أن الفقرات التي صيغت في أداة الدراسة تعكس وجهات نظرهم فـي عملية التخطيط.

لذا جاء تقدير أصحاب الخبرة المتوسطة معتدلاً فهم قد أكتسبوا خبرة كافية في العمل في الجامعة وعلى دراية كافية بما يجري من عمليات تخطيط في الجامعة، لذا جاء تقديرهم مختلفاً عن الفئتين السابقتين.

وفي مجال الأهداف ظهرت فروق دالة احصائيا بين فئة رئيس قـسم وعميـد لصالح فئة رئيس قسم، وهو من الفئات المتوسطة الخبرة وينطبـق عليـه معرفتـه بالعمليات التخطيطية وقربه منها، لذا جاء تقديره أعلى من تقـدير العميـد المعنـي بدرجة أولى في العملية كون الجامعة تنحو نحو المركزية الشديدة الناتج عن القيـادة البيروقراطية والتي تجمع السلطات في الأغلب في يد القائد.

وفي مجال الوقت وبناء الخطط فقد أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائيا بين تقديرات الإداريين الأكادميين ذوي الخبرة من (5- 10) والفئة (أكثر مـن 10 سنوات) لصالح الفئة من (5-10).

ويفسر الباحث ذلك في ضوء قلة خبرة الأفراد من (1-5) حيـث أنهـم لـم يتعرضوا لبرامج تدريبية معينة ولم يشاركوا أصلاً في عمليات التخطيط، أما فيمـا يخص الفئة الاكثر خبرة فقد تفسر الدراسة ذلك في ضوء طبيعة عملهم وأنـشغالهم أولاً، وثانياً كون عملية التخطيط تناط بهم لذا جاء نفيهم للمشكلات بدرجـة عاليـة وخاصة أن الفقرات التي صيغت في أداة الدراسة تعكس وجهات نظرهم في عمليـة التخطيط.

لذا جاء تقدير أصحاب الخبرة المتوسطة معتدلاً فهم قد أكتسبوا خبرة كافية في العمل في الجامعة وعلى دراية كافية بما يجري من عمليات تخطيط في الجامعة، لذا جاء تقديرهم مختلفاً عن الفئتين السابقتين.

وفي مجال الموارد المتاحة أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحـصائيا بـين تقديرات الإداريين ذوي الخبرة من (5- 10) والفئات (أكثر من 10 سنوات) (اقل من 5 سنوات) لصالح الفئة من (5-10).

وتفسر الدراسة ذلك في ضوء تفسيرها للمجالات السابقة من حيث قلة الخبـرة وعدم المشاركة في عملية التخطيط، والمركزية في التخطيط.

وتتفق نتائج الدراسة في هذا المجال مع (النقرش، 1997) في وجـود فـروق ذات دلالة إحصائية حول واقع التخطيط في الجامعات تعزى لمتغير المركز الوظيفي لصالح رؤساء الأقسام الأكاديميين.

3.4 التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة فأن الباحث يوصي بما يلي:

1 إجراء دراسة على أثر عمليات التخطيط على تعلم الطلبة وإتجاهـاتهم نحـو الجامعة.

2 . طرح مساق ضمن متطلبات كلية التربية بعنوان التخطيط الجامعي.

3 .إجراء دراسة للكشف عن مشكلات التخطيط الإستراتيجي لـدى الإداريـين الأكاديمين في جامعة طيبة.

4 تبني جامعة طيبة لبرنامج تدريبي قائم على عمليـات التخطـيط للإداريـين الأكاديميين والموظفين فيها.

5 توجيه الدعوة إلى جامعة طيبة كي تتبنى نظاماً يتـيح لـلإداري الأكـاديمي ممارسة العمل الإداري من خلال تفرغ جزئي، بحيث يقوم بالتدريس في عدد بسيط من المحاضرات (تخفيف العبء التدريسي).

6 إجراء دراسة أخرى للكشف عن مشكلات التخطيط من وجهة نظر الإداريات الأكاديميات والموظفات الإداريات في الجامعة.

7 إجراء دراسة مقارنة تتناول مشكلات التخطيط بالمقارنة مع جامعة سـعودية أخرى.

المراجع

أ- المراجع العربية

أبوعيشة، غيداء (2007). **مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين**،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس ،فلسطين

أحمد، صالح (2006). **شبكة الاتصالات في فلسطين: واقع مستقبلي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الأستاذ, محمود.(2008). تحليل الخطاب التربـوي الأكـاديمي فـي الجامعـات الفلسطينية من منظور استراتيجي. **مجلة جامعة الأقصى**، المجلد الثاني عـشر، العدد الأول, ص91-124.

التخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي رؤية لمنظومة التعليم العالي في مصر حتـى عام ٢٠٢١ من خلال **المخطط العام لمنظومة التعليم العالي في مـصر2005-2021**.

الجهني، وليد (2008). **أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الحاج محمد، أحمد علي (2002). **التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد**، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الحارثي، سعاد (2006). مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، **مجلة جامعة الأميرة نورة**، عدد3، ص 20-23، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الحبيشي، عادل محمود (2006). **التحليل الإستراتيجي لتفعيل دور الجامعة اليمنية في تحقيق أهدافها**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعـة عـدن، اليمن.

الحريري، رافدة، وجلال،محمود، وإبراهيم، عبدالرزاق (2007)، **الإدارة والتخطيط التربوي**، دار الفكر، عمان الأردن.

حسان، حسن، و العجمي، محمد (2006).**الإدارة التربوية**، دار المـسيرة للنـشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حسين، سلامة (2006).**الادارة المدرسية والصفية المتميزة الطريق إلى المدرسة الفاعلة**، دار الفكر، عمان الأردن.

حسين،مسعد (2001). **إستراتيجيات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في جمهورية مصر العربية،** إطروحة دكتوراة غير منـشورة، جامعـة القـاهرة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

الدجني، إياد (2006).**واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة**، رسالة ماجستير غير منـشورة، الجامعـة الإسـلامية، غـزة، فلسطين.

دحيم، فهد (2007).**واقع تخطيط القوى العاملة في جامعة الملك سـعود**، رسـالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سـعود، الريـاض، المملكـة العربيـة السعودية.

الدعيلج، إبراهيم (2009).**الأدارة العامة والأدارة التربوية**، ط1، الرواد لنشر والتوزيع ، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الدمياطي، سلطانة (2008**). المشكلات الأكاديمية لطالبات جامعة طيبة وعلاقتهـا بمستوى الأداء،** متوفر على موقع جامعة طيبة.

رسمي، محمد (2004). **أساسيات الأدارة التربوية**، ط1، دار الوفاء الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.

سعادة، جودت أحمد (2003). **تطوير الـدور الإداري والقيـادي لـرئيس القـسم الأكاديمي في جامعة النجاح الوطنية**، بحث مؤتمر جامعة نجاح الوطنية منشور، كلية العليوم التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الشدي، إبراهيم عبد العزيز.(1419هـ). **الخطط التربوية للمنظمـات التربويـة الدولية والإقليمية**. ط1، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج .

الصيرفي، محمد (2006). **مبادئ التنظيم والإدارة**، دار المناهج للنشر والتوزيـع، عمان، الأردن.

عباس،علي (2008).**أساسيات علم الإدارة**، ط3، دار المسيرة للنـشر والتوزيـع، عمان، الأردن .

العجمي، محمد (2008).الإدارة **والتخطـيط التربـوي: النظريـة والتطبيـق**، دار المسيرللنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الغرفة التجارية الصناعية بالرياض.(2001). التعليم الجـامعي الأهلـي(أهميتـه وتخطيطه و ضوابطه) **ورقة عمل مقدمة إلى ندوة التعليم الأهلي في المملكـة التي تنظمها كلية التربية بجامعـة الملـك سـعود فـي الفتـرة مـن 18-1421/11/20هـ / 12 – 2001/2/14م**

القرشي، زين (2008)، **التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القـرى، مكـة المكرمـة، المملكة العربية السعودية.

القطامين، أحمد عطا الله(2002) **الإدارة الإستراتيجية**، دار مجدلاوي، عمان.

الكرخي، مجيد(2009).**التخطيط الاستراتيجي، عرض نظري وتطبيقـي**، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المبعوث،محمد (2003).تصور مقترح للتخطيط الإستراتيجي في إدارة مؤسـسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، **مجلة التربية**، العـدد الثـامن، ص 12، الرياض، المملكة العربية السعودية.

مرسي، محمد.(1977م).**التخطيط للتعليم العـالي**. الإسـكندرية : دار المعرفـة الجامعية.

المصري، رفيق (2007).النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة، **مجلة الجامعة الاسلامية (سلسلة الدراسات الإنـسانية)،** م15، العدد الأول، ص623- ص661.

المعايطة، عبـدالعزيز (2007). **الإدارة المدرسـية فـي ضـوء الفكـر الإداري المعاصر،**ط1، دار الحامد، عمان ،الأردن .

النقرش، محمد (1997). **واقع التخطيط التربوي في الجامعات الرسمية الأردنيـة،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

ب- المراجع الأجنبية

Grant Hambright, Thomas Diamantes, (2004): Definitions, benefits, and barriers of K-12 educational strategic planning.

Johnson, Julie A.(2005) Strategic Planning in the Millard public schools, 1989-2003. Nebraska: **Unpublished doctoral dissertation DAI-A** 65,(9), p. 3234.

Journal ofInstructional psychology.

management counseling competencies essential for the small Business and Technology Development Center, north Carolina state university,1215 , Oct 2004.

O'Hearn, Christopher C., (2005). The Mission Statement and Planning in California Community Colleges. **Unpublished Doctoral Dissertation**. Retrieved from http:// http://wwwlibUmi.com. / dissertations .

Seibert, Michael jerrel ,(2004).**The identification of strategic**

Susan Stefan, (2005)**:**Barriers and Strategies for Successful HER Implementation, **Sayers Healthcare**.

Tucker, Marcie semerad.(2000) A Case Study. The Impact of a Strategic planning Process on the Organizational Administrative Culture Within a Regional Two Ysar Community Colleges, Dissertation Abstracts International. A61/06 ,P 2138.

الملحق (أ)

الاستبانة قبل التحكيم

الاستبانة قبل التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الأستاذ الدكتور/الدكتور/.......................................حفظكم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركته وبعد

يجري الباحث دراسة بعنوان(**مشكلات التخطيط الجامعي من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين في جامعة طيبة)** وتهدف الدراسة إلى معرفة مشكلات التخطيط التي تواجه الإداريين الأكاديميين في جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية في جامعة مؤتة.

وفي ضوء الأدب السابق والدارسات السابقة وآراء المتخصصين في هذا المجال أعد الباحث استبانة تحتوي على المشكلات التي يتوقع أن تواجه الإداريين الأكاديميين.

ولعلم الباحث أنكم من أصحاب الخبرة والدراية في هذا المجال فانه يأمل قراءة الفقرات، وإبداء رأيكم في ضوء الآتي:

1- مدى انتماء الفقرات إلى مشكلات التخطيط

2-مدى وضوح صياغة العبارات

3-إبداء وتقديم أية ملاحظات ترونها ضرورية لتطوير الأداة مع خالص الشكر والتقدير لجهودكم في خدمة البحث العلمي.

الباحث : محمد المطيري

الرقم	المعيار	مدى انتماء الفقرة لمشكلات التخطيط		وضوح وصياغة الفقرة		ملاحظات
		منتمية	**غير منتمية**	واضحة	غير واضحة	
1	ارتفاع عدد الطلاب في الجامعات مع نقص أعداد أعضاء هيئة التدريس الأمر الذي تحتاج معه مؤسسات التعليم العالي للعمل نحو الإفادة المثلى من أساتذتها.					
2	سرعة التغير العلمي والاستعداد لمتطلبات هذا القرن، مما يتطلب تنمية مؤسسة جادة لأعضاء هيئة التدريس ليتمكنوا من أداء رسالتهم، والاستعداد العلمي والمهني الفاعل للمستقبل لكل تحولاته ومشكلاته .					
3	عدم تخصيص موارد مادية للتخطيط وبدرجة كبيرة.					
4	عدم تخصيص موارد بشرية للتخطيط وبدرجة كبيرة.					
5	الأهداف غير محددة بوضوح وهي غير مبنية على قيم تتماشى مع مهمة الجامعة					
6	عدم القدرة على توظيف تقنية المعلومات في التخطيط.					
7	الاهتمام بقضايا التطوير الإداري والقيادي على حساب التخطيط					
8	الانشغال في إدارة وتنظيم الاجتماعات والمجالس واللجان العلمية وتطبيقاتها					
9	قلة تنظيم دورات تدريبية سنوية متخصصة في مجالات ومحاور التخطيط					
10	عدم وجود سكرتارية مؤهلة للعمل					
11	تفويض المهام إلى عناصر غير مؤهلة					
12	ازدحام المكتب بالإعمال الورقية والملفات					
13	عدم توفر الوقت اللازم للجمع بين العمل الأكاديمي والعمل الإداري					
14	المركزية الشديدة في التخطيط					
15	كثرة الأعمال الإدارية والفنية الملقاة على عاتق الإداري الأكاديمي لا يساعد على التجديد والابتكار					
16	نقص المساعدين المدربين على العمليات الإدارية					
17	الاتجاهات السلبية لدى العاملين نحو الخطة مما يعرقل مسيرتها					
18	ضعف تأييد الإدارة العليا للتخطيط					
19	ارتفاع أنصبة الإداريين الأكاديميين					
20	يقيد التخطيط سلوك الإداري الأكاديمي مما يحول دون الإبداع					
21	اختيار أهداف غير واقعية وغير مناسبة دون النظر إلى الإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف					
22	التركيز على الأهداف قصيرة المدى على حساب الأهداف طويلة المدى					
23	عدم المشاركة الفعلية من المعنيين بعملية التخطيط					

24	عدم القدرة على إجراء مراجعة دورية للخطة وتحديثها وفق ما يستجد من ظروف					
25	عدم وجود حوافز ومكافآت على عملية التخطيط					
26	ضعف الوعي والقناعة بجدوى التخطيط					
27	عدم الفصل بين مسؤوليتي وضع الخطة وتنفيذها					
28	عدم توفر المعلومات والبيانات الدقيقة اللازمة لتحقيق الأهداف					
29	عدم امتلاك خلفية إدارية كافية لإعداد خطة إدارية تحقق أهداف القسم					
30	العمل الإداري يمنع من تخصيص الوقت الكافي للتخطيط الأكاديمي.					
31	عدم المعرفة بالقوانين والتشريعات الإدارية					
32	عدم امتلاك المعرفة والمهارات الكافية للقيام بعملية التخطيط					
33	التخطيط عملية نظرية بدون رؤى وأهداف واضحة					
34	اقتصار وسائل جمع البيانات لغايات التخطيط على الملاحظة فقط					
35	يتم التركيز على الجانب الكمي في الخطط					
36	التخطيط ينقصه الانسجام مع سائر كليات وأقسام الجامعة					
37	اهتمام الخطط بجانب الكم وإغفال جانب الكيف وتبدو اجتهادية لعدم استنادها إلى إحصاءات دقيقة وأبحاث تربوية					
38	ضعف ربط الخطط التعليمية بالتنمية الشاملة					
39	إهمال دور البحث التربوي في تطوير عملية التخطيط					
40	عدم شعور المخطط بجدوى النتائج التي يحققها التخطيط					
41	اهتمام التخطيط بالجانب التعليمي للطلاب وإهمال جوانب أخرى كتنمية المجتمع المحلي والتدريب المهني					
42	تتطلب عملية التخطيط معرفة كبيرة ومستوى عالياً من الخيال والقدرة على التحليل والابتكار والاختيار					
43	عدم توفر معاهد تعليمية تقوم بالأبحاث الخاصة بالتخطيط التعليمي أو إعطاء دراسات ومناهج خاصة به					
44	عدم المعرفة بخطوات التخطيط وإتباعها					
45	تكريس الإداري وقته للمشكلات القصيرة المدى وعدم التفكير في المستقبل					
46	كثرة المهام الفنية والإدارية إضافة إلى الأكاديمية تعوق عمليتي التقييم والتقويم للخطة					
47	كثرة الأعمال الكتابية والروتينية تعوق عملية التخطيط السليم والفعال					
48	الانشغال بمتابعة الأعمال الإدارية الخاصة بالجمهور					

	تمنع من القيام بالتخطيط الأكاديمي					
49	التخطيط الإداري للأقسام والكليات لا يراعي حاجات الطلبة المتجددة					
50	لا تراعي الخطط الإدارية والأكاديمية الحاجات المتغيرة في بيئة الجامعة					
51	تتغير خطط الأقسام والكليات في حال تغير القائمين عليها					
52	ضعف الاتصال والتواصل بين الأقسام والكليات والقائمين على عمليات التخطيط في الجامعة					
53	يتم بناء الخطط في الجامعة اعتمادا على الخبرة دون اللجوء إلى المختصين في التخطيط					
54	لا يتوفر في الكليات والأقسام المناخ الملائم للقيام بتنفيذ الخطط					
55	يسهم العمل الإداري في الحد من مشاركة الإداريين الأكاديميين في تبادل الخبرات المتعلقة بالتخطيط الأكاديمي مع نظرائهم في جامعة أخرى					

ملاحظات:...

الملحق (ب)

الاستبانة بعد التحكيم

الاستبانة بعد التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مؤتة

كلية التربية- قسم الأصول والإدارة التربوية

سعادة الأستاذ الدكتور/ الدكتور..حفظكم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

يجري الباحث دراسة بعنوان:

"مشكلات التخطيط الجامعي من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين في جامعة طيبة"

ونظراً لكونكم من أصحاب الخبرة، أكون شاكراً لكم لتفضلكم بالإجابة على هذه الإستبانة، ولا شك أن نجاح هذه الدراسة يتوقف على مشاركتكم الفاعلة، مؤكداً أن الإجابات سيتم استخدامها للبحث العلمي فقط، وستبقى في إطار السرية التامة

مع خالص امتناني وتقديري لتعاونكم.

وتقبلوا تحياتي،،،

الباحث

محمد بن سعود المطيري

معلومات عامة :

أولاً : الموقع الوظيفي:

عميد ☐ نائب عميد ☐ رئيس قسم ☐

ثانياً: الخبرة:

أقل من 5 سنوات ☐ 5-أقل من 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

ثالثاً: الرتبة :

أستاذ ☐ أستاذ مشارك ☐ أستاذ مساعد ☐ محاضر ☐

رابعاً: المؤهل العلمي:

بكالوريوس أو أقل ☐ ماجستير ☐ دكتوراة ☐

تعليمات الإستبانة:

تشتمل هذه الإستبانة على (47) فقرة، ووضعت أمامها درجة قياس المشكلة ويرجى الإجابة عن فقرات الإستبانة بوضع علامة( ) مقابل الفقرة وتحت درجة الحكم التي تعبر -من وجهة نظركم- عن مدى وجود المشكلة.

الرقم	الـــفـــقـــرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	نادراً جداً
	مجال الأهداف					
1	عدم وضوح الأهداف غير المبنية على قيم تتماشى مع رسالة الجامعة					
2	عدم انسجام الأهداف مع الإمكانات المتاحة					
3	عدم القدرة على صياغة الأهداف الواقعية					
4	عدم ارتكاز عملية التخطيط على رؤى وأهداف واضحة					
5	التركيز على الأهداف قصيرة المدى على حساب الأهداف طويلة المدى					
6	عدم توفر المعلومات والبيانات الدقيقة اللازمة لتحقيق الأهداف					
مجال الوقت وبناء الخطة						
7	ارتفاع عدد الطلاب في الجامعات مع نقص أعداد أعضاء هيئة التدريس					
8	عدم تخصيص موارد مادية كافية للتخطيط الجامعي					
9	عدم تخصيص موارد بشرية مناسبة للتخطيط الجامعي					
10	عدم القدرة على توظيف تكنولوجيا المعلومات في التخطيط					
11	الاهتمام بقضايا التطوير الإداري على حساب التخطيط					
12	الانشغال في إدارة وتنظيم الاجتماعات والمجالس واللجان العلمية وتطبيقاتها					
13	قلة تنظيم دورات تدريبية سنوية متخصصة في موضوعات التخطيط الجامعي					
14	للعمل مؤهلة سكرتارية وجود عدم					
15	كثرة الأعمال الإدارية والفنية الملقاة على عاتق الإداري الأكاديمي مما يقلل من التجديد والابتكار					
16	نقص المساعدين المدربين على العمليات الإدارية					
17	الاتجاهات السلبية لدى العاملين نحو الخطة مما يعرقل تنفيذها					
18	ضعف تأييد الإدارة العليا للتخطيط					
19	ارتفاع أنصبة الإداريين الأكاديميين التدريسية					
20	عدم المشاركة الفعلية من قبل المعنـيـين بعملية التخطيط					

					مجال الموارد المتاحة	
21	عدم وجود حوافز ومكافآت على عملية التخطيط					
22	ضعف الوعي والقناعة بجدوى التخطيط					
23	عدم الفصل بين مسؤوليتي وضع الخطة وتنفيذها					
24	المركزية الشديدة في التخطيط					
25	عدم وجود الخبرة الكافية في عملية التخطيط					
26	عدم القدرة على إدارة الوقت لدى الأكاديميين					
27	عدم المعرفة بالقوانين والتشريعات الإدارية					
28	عدم توفر الوقت اللازم للجمع بين العمل الأكاديمي والعمل الإداري					
29	عدم القدرة على إجراء مراجعة دورية للخطة وتحديثها وفق ما يستجد من ظروف					
30	اقتصار وسائل جمع البيانات لغايات التخطيط على الملاحظة فقط					
31	عدم وجود انسجام تام بين أقسام وكليات الجامعة في عملية التخطيط					
32	اهتمام المخططين بجانب الكم وإهمال جانب الكيف					
33	عدم استناد الخطط إلى عمليات إحصائية وأبحاث علمية					
34	ضعف ربط الخطط التعليمية بالتنمية الشاملة					
35	إهمال دور البحث التربوي في تطوير عملية التخطيط					
36	عدم شعور المخطط بجدوى النتائج التي يحققها التخطيط					
37	اهتمام التخطيط بالجانب التعليمي للطلاب وإهمال جوانب أخرى كتنمية المجتمع المحلي والتدريب المهني					
38	تتطلب عملية التخطيط معرفة كبيرة ومستوى عالياً من التحليل والابتكار					
39	عدم توفر مراكز تعنى بالبحث العلمي والتربوي للاستفادة منها في عملية التخطيط الجامعي					
40	عدم المعرفة بخطوات التخطيط وإتباعها					
41	تكريس الإداري وقته للمشكلات القصيرة المدى وعدم التفكير في المستقبل					
42	الانشغال بمتابعة الأعمال الإدارية التي تحول دون القيام بالتخطيط الأكاديمي					
43	عدم مراعاة التخطيط لحاجات المجتمع المتجددة					
44	تغير الخطط بتغير القائمين عليها					
45	بناء الخطط في الجامعة اعتمادا على الخبرة دون اللجوء إلى المتخصصين في التخطيط					
46	إسهام العمل الإداري في الحد من مشاركة الإداريين الأكاديميين في تبادل الخبرات المتعلقة بالتخطيط الأكاديمي مع نظرائهم في الجامعات الأخرى					
47	كثرة الأعمال الكتابية والروتينية التي تعوق عملية التخطيط السليم والفعال					

ملحق (ج)
اسماء المحكمين

أسماء السادة المحكمين وعناونيهم

المحكم	جهة العمل	التخصص
أ.د. كمال بيومي	جامعة طيبة	إدارة تربوية
د.سارة المنقاش	جامعة الملك سعود	إدارة تربوية
د.سعود العنزي	جامعة تبوك	إدارة تربوية
د.علي الزعبي	جامعة مؤتة	مناهج وطرق تدريس
د.محمد أمين القضاة	جامعة مؤتة	أصول تربية
د.معين الحسن	جامعة طيبة	مناهج وطرق تدريس
د.ملوح الخريشا	جامعة مؤتة	أصول تربية
د.منيرة الشرمان	جامعة اليرموك	إدارة تربوية
د.نايل الرشايدة	جامعة مؤتة	إدارة تربوية
د.نياف الجابري	جامعة طيبة	إدارة تربوية

الملحق(د)

خطابات تسهيل المهمة

Kingdom of Saudi Arabia
Ministry of Higher Education
Cultural Mission in Jordan

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
الملحقية الثقافية في الأردن

الرقم: ٣١٤٠٩٩ التاريخ ٢٢/٣/١٤٣١هـ الموضوع: .... المرفقات: ....

سعادة وكيل جامعة طيبة للدراسات العليا و البحث العلمي المحترم

السلام عليكم ورحمة الله بركاته...وبعد:

أشير الى رغبة الطالب / محمد سعود مبروك المطيري،الملتحق بجامعة مؤته في تخصص ادارة تربوية لمرحلة الماجستير في اجراء بحث ميداني وجمع معلومات تتعلق ببحثه لرسالة الماجستير التي هي بعنوان **(مشكلات التخطيط الجامعي من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين في جامعة طيبة)**. ونرفق لسعادتكم خطاب عطوفة رئيس جامعة اليرموك رقم ك ١٠٦/٣٨/١١٧٥ وتاريخ ٢٠١٠/٣/٤م المؤيد لذلك.

نأمل التلطف بالإطلاع وإتخاذ ما ترونه مناسباً حيال ذلك .. مع تزويدنا بخطاب يتضمن موافقة الجامعة.

ولكم تحياتي وتقديري،،،

الملحق الثقافي السعودي في الاردن

د. علي بن عبدالله بردي الزهراني

هاتف: ٥٣٧٥٥٥٥ فاكس: ٥٣٣١٤٥٣ ص.ب: ٢٧١٧ عمان ١١٨٢١ الأردن البريد الإلكتروني: E-mail:sacmjo@sacm.org.jo
Tel:5375555 Fax: 5331453 P.O.Box. 2717 Amman 11821 Jordan E-mail:sacmjo@sacm.org.jo

KINGDOM OF SAUDI ARABIA
Ministry of Higher Education
TAIBAH UNIVERSITY

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة طيبة
كلية التربية

وكالة الكلية
للدراسات العليا والبحث العلمي

سعادة عضو هيئة التدريس **المحترم**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته . . . وبعد

نرجو من سعادتكم مساعدة الباحث / محمد سعود المطيري وتسهيل مهمته بتطبيق دراسته التي هي بعنوان (مشكلات التخطيط الجامعي من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين في جامعة طيبة) .

وتقبلوا خالص التحية ووافر التقدير،،،

وكيل الكلية للدراسات العليا والبحث العلمي

٢/٤/١٤٣١هـ

د . نايف بن محمد الحربي

الرقم: ١٩٢ / ٢٥ / ١٤٣١ التاريخ: ٤/٤/١٤٣١هـ المشفوعات:

تليفون : ٨٤٥٤٨٠١ ، فاكس : ٨٤٥٤٨٠٢ ، ص.ب : ٣٠٠٠٣ المدينة المنورة
Tel : 8454801 – Fax : 8454802 - P. O . Box : 30003 Madinah Al-Munawarah